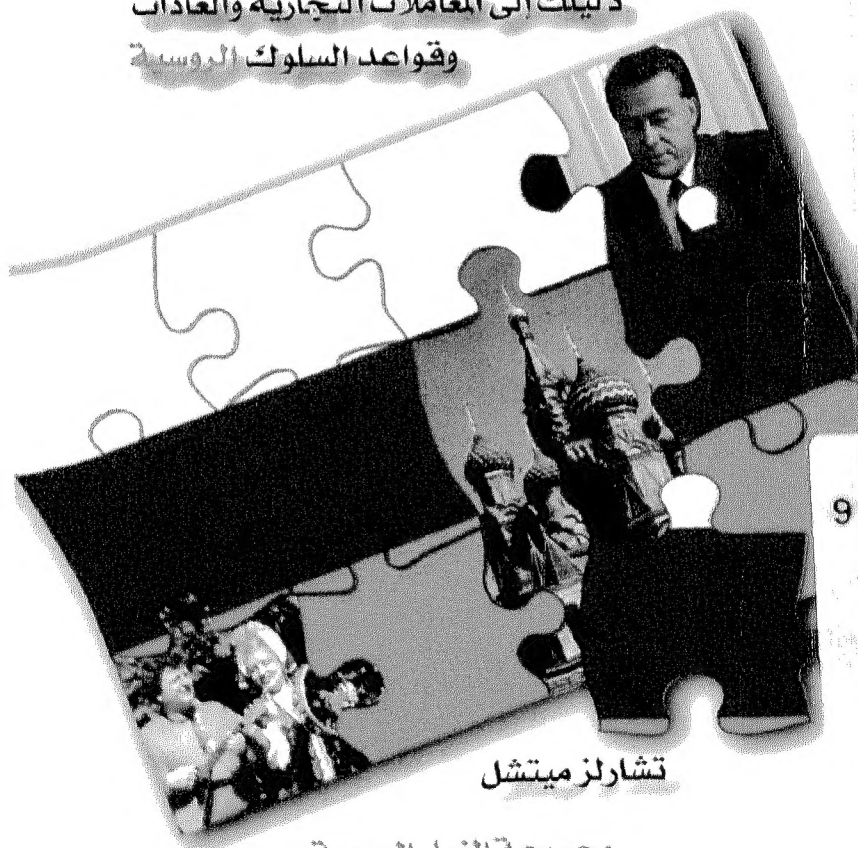


# جواز سفر روسيا

دليلك الى المعاملات التجارية والعادات  
وقواعد السلوك الروسية



تشارلز ميتشل

مجموعة النيل العربية



# جواز سفر روسيا

دليلك إلى المعاملات التجارية والعادات  
وقواعد السلوك الروسية



تأليف  
تشارلز زميتشل

ترجمة  
شويكار زكي



مجموعة النيل العربية

English Edition Copyrights ، حقوق الطبعة الانجليزية



**WORLD TRADE PRESS®**

Professional Books for International Trade

**Passport to the World Series "Passport Russia",  
developed by World Trade Press , Novato,  
California , USA,**

**Copyright © 1998 by World Trade Press.**

**All Rights Reserved.**

**ISBN. 1-885073-32-1**

### حقوق الطبعة العربية :

اسم السلسلة : سلسلة جواز سفر

اسم الكتاب : روسيا

تأليف : تشارلز ميتشل

رقم الإيداع : 2001/13467

الترقيم الدولي : 9 - 50 - 5919 - 977

الطبعة : الأولى

سنة النشر : 2002

الناشر : مجموعة النيل العربية

العنوان : ص.ب ، 4051 الحي السابع

مدينة نصر - القاهرة / ج.م.ع

التليفون : 00202/2602938

الفاكس : 00202/2602938

بريد إلكتروني : E-mail: arab\_Nile\_Group@Hotmail.com

### • حقوق النشر •

لا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب أو اختزان مادته  
بطريقة الاسترجاع أو نقله على أي نحو أو بأية طريقة  
سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية أو خلاف ذلك إلا  
بموافقة الناشر على هذا كتابة ومقداً .

ص	المحتويات
5	نظرة سريعة
7	1- حقائق عن روسيا
15	2- الروس
35	3- أنماط ثقافية
42	4- الاختلافات الإقليمية
	محيط العمل
47	5- الحكومة والمعاملات التجارية
54	6- محيط العمل
63	7- النساء في مجال الأعمال
70	8- إقامة العلاقات
74	9- استراتيجيات من أجل النجاح
82	10- الوقت
85	11- اجتماعات العمل
93	12- التفاوض مع الروس
101	13- أعمال خارجة على القانون
	العادات وقواعد السلوك
110	14- الأسماء والتحيات
115	15- أساليب الاتصال
121	16- العادات
126	17- الملبس والمظهر الخارجي

130 18- قراءة عن الروس

133 19- وسائل الترفيه

140 20- المناسبات الاجتماعية

### معلومات إضافية

147 21- جمل روسية ثابتة

149 22- المراسلات

151 23- أرقام هاتفية هامة ومفيدة

154 24- الكتب وعناوين شبكات الإنترنت

## نظرة سريعة على روسيا

الاتحاد الفيدرالي الروسي	الاسم الرسمي
6,592,800 ميل مربع	المساحة
(17,075,400 كيلو متر مربع)	
جبل كلايوتشيفسكايا	أقصى المناطق ارتفاعاً
15,812 قدم (14,458 متراً)	
بحر قزوين 62 قدماً (18.9 متراً)	أكثر المناطق انخفاضاً
موسكو 8.8 مليون نسمة	العاصمة وأكبر المدن
	السكان
148,178,487 نسمة (1996)	التعداد السكاني
73% في الحضر ، 27% في الريف	التوزيع
0.07%	معدل النمو السنوي
الروسية	اللغة الرسمية
الأرثوذكسية الروسية ، الإسلام ، البروتستانتية ، اليهودية	الديانات الهامة
	الاقتصاد
796 بليون دولار أمريكي	إجمالي الدخل القومي
5,300 دولار للفرد	
الواردات 57.9 بليون دولار	التجارة الخارجية 1996
الصادرات 77.8 بليون دولار	
الفائض 19.3 بليون دولار	
Kopecks 100 = روبل 1 (12/97)	العملة الرسمية
5,971 روبل = دولاراً واحداً *	

※ ملحوظة : إن خطط الحكومة ترمي إلى حذف ثلاثة أصفار من القيمة وذلك في عام 1998 : وبالتالي فطبقاً للروبل الجديد فإن الدولار = 5.9 روبل

# التعليم والصحة

نسبة التعليم (1996)

98%

الأطباء

طبيب لكل 226 فرد

العمر المتوقع

الرجال 56.5 سنة

النساء 70.3 سنة





روسيا



حقائق عن روسيا



### الجغرافيا والدراسات الإحصائية للسكان

إن روسيا هي أكبر دولة على هذا الكوكب ، حيث تغطي ثمن مساحة سطح الأرض ، وتمتد عبر 11 منطقة زمنية من أوروبا وحتى آسيا . وتتقاسم حدودها مع فنلندا ، وبولندا ، والنرويج ، واستونيا ، ولاتفيا ، ولتوانيا ، وبلاروسيا ، وأوكرانيا ، وتركيا ، في الشمال والغرب ومع جورجيا ، وأذربيجان Azerbaijan ، وقزاقستان Kazakhstan ، وكوريا الشمالية ، ومنغوليا ، والصين في الجنوب والشرق . إن أهم ثلاثة أنهار في غرب الأورال (وهو سلسلة جبال تفصل الأقاليم الأوروبية الروسية عن الأقاليم الآسيوية) وكلها تنبع من على بعد 400 كيلو متر من موسكو ، وتتدفق مياهها تجاه الجنوب إلى بحر قزوين والبحر الأسود .

إن معظم روسيا تكسوها سهول جرداء واسعة ، ولكنها أيضاً موطناً لسهول التندرا tundra في المنطقة القطبية الشمالية ، ومنطقة الغابات ، والاستبس ، وحزام الكرة الأرضية الأسود (وهي ضمن أخصب تربة في العالم) والأراضي النصف صحراوية .

إن روسيا سادس دولة ازدهاماً بالسكان في العالم (بعد الصين ، والهند ، والولايات المتحدة ، وأندونيسيا ، والبرازيل) . وأن تعداد سكان مدنها الكبرى يزيد عن تعداد بعض الدول الأوروبية . ويسكنها 130 مجموعة عرقية ولغة مختلفة ، حيث يمثل الروس (81 في المائة) ، والتتار ، وسكان أوكرانيا ، وبيلاروسيا ، وياكوت Yakuts ، وباشكير Bashkirs ، وشوفاش Chuwashes . بالإضافة إلى 25 مليون روسي يعيشون وراء الحدود ، ومعظمهم في الدول المجاورة للاتحاد السوفيتي السابق .

### الثراء في المواد المعدنية

تتميز هذه الدولة بالثراء في الموارد الطبيعية ، بالرغم من أن الكثير من الاحتياطي ، في معظم الأحوال ، من المتعذر الوصول إليه نتيجة لضعف البنية التحتية والمناخ شديد القسوة . تنتج روسيا ما يربو على 30% من المواد اللاحديدية في العالم ، والنادرة ، والمعادن النفيسة ،

و17% من البترول الخام في العالم ، و 30% من غاز العالم الطبيعي ، كما كما يوجد بها 40% من احتياطي الغاز الطبيعي في العالم (ومعظمه في سيبيريا) . كما أنها من أكبر البلاد المنتجة للذهب على ظهر هذا الكوكب ، ويقع على أراضيها خمس أراضي الغابات في العالم وأكثر من نصف خشب الصنوبر دائم النمو .

### المناخ

تقع موسكو على نفس خط العرض للجزء المنخفض من خليج هدرسون بكندا . إن متوسط درجة حرارة الصيف في موسكو وسانت بيترسبرج حوالي 24 درجة مئوية (75 درجة فهرنهايت) . ولكن ما يميز هذه الدولة هو طول وظلمة موسم الشتاء (لا يزيد ضوء النهار في موسكو عن خمس ساعات في أقسى أوقات الشتاء) . وعادة ما يتجمد نهر موسكو Moscow River في منتصف نوفمبر ، حيث يظل الجليد حتى يذوب في شهر أبريل . أما متوسط درجة الحرارة في موسكو في شهر يناير فهو -12 درجة مئوية (10 درجات فهرنهايت) . ويسود مدينة فلاديفوستوك Vladivostock درجة حرارة تصل إلى 13 درجة مئوية تحت الصفر (9 درجات فهرنهايت) . بينما تُعد سيبيريا الأرض المتجمدة القاحلة -

تتراوح درجة الحرارة في الشتاء بين 20 إلى 36 درجة مئوية تحت الصفر (-4 إلى -33 درجة فهرنهايت) ولكن يصبح الجو معتدلاً في الصيف حيث تصل درجة الحرارة في العديد من المناطق إلى 16 درجة مئوية (61 درجة فهرنهايت) . إن أقصى منطقة باردة مأهولة بالسكان على ظهر كوكب الأرض هي منطقة أوميakon الروسية في الطرف الشمالي الشرقي حيث يصل متوسط درجة الحرارة في الشتاء إلى 67 درجة مئوية تحت الصفر (-40 درجة فهرنهايت) .

### ساعات العمل

بالرغم من حجم روسيا الكبير ، إلا أن ساعات العمل في المكاتب وأماكن التسوق متناسقة إلى حد كبير في معظم المناطق الحضرية . حيث تفتح المكاتب أبوابها بين الثامنة والتاسعة صباحاً ، وينتهي العمل في الساعة الخامسة أو الخامسة والنصف . ومن يوم الاثنين حتى يوم الجمعة (الوقت في مدينتي موسكو وسانت بترسبرج يسبق وقت جرينتش Greenwich بثلاث ساعات ، وبثماني ساعات عن الوقت المعياري لشرقي الولايات المتحدة) . والقليل من مكاتب العمل تغلق لتناول الغداء (عادة بين الساعة الواحدة والثانية بعد الظهر) ، ولكن

معظم المكاتب تظل مفتوحة حتى لو انخفضت العمالة أثناء وقت الغداء.

وعادة ما يستمر وقت تناول الغداء عند موظفي الإدارة العليا من ساعتين إلى ثلاث ساعات ، لذلك يجب أن تضع في اعتبارك احتمالات التأخير بعد فترات الغداء . إن العمال الروس مشهورون بكثرة النظر إلى ساعاتهم كما أن العمل لساعات إضافية نادر للغاية . ومعظم المكاتب تحدد بانتظام مواعيد عمل في صباح يوم السبت بالرغم من أن هذه الساعات لا تستخدم على الإطلاق في عقد الاجتماعات أو مع الزائرين الأجانب . تفتح البنوك عادة من الساعة الثامنة صباحاً وتغلق أبوابها الساعة الثانية أو الثالثة بعد الظهر . وتفتح من يوم الاثنين وحتى يوم الجمعة . تفتح المحلات من الساعة التاسعة صباحاً وحتى الساعة السادسة مساءً ، من يوم الاثنين وحتى يوم السبت ؛ وأصبحت بعض المحال تستمر في العمل لساعات أطول قد تصل حتى الساعة الثامنة مساءً . ولكن العديد منها يغلق أبوابه مبكراً في أيام السبت . وكقاعدة عامة ، لا يوجد فكرة التسوق في أوقات متأخرة من الليل .

وفيما يتعلق بالإجازات الدينية ، فيجب أن تراعي أن

الكنيسة الأرثوذكسية الروسية تتبع التقويم اليوليوسي Julian calendar والذي يتخلف عادة عن التقويم الجريجوري Gregorian بثلاثة عشر يوماً والمستخدم في العالم الغربي .

### الأعياد والعطلات القومية

#### أول يناير : رأس السنة الجديدة

يمثل يوم الكريسماس الغربي (أنظر الفصل 10 : العادات)

7 يناير : يوم ميلاد المسيح بالنسبة للأرثوذكس الشرقيين :

وهو المقابل المسيحي ليوم رأس السنة .

#### 8 مارس : يوم المرأة العالمي

الاحتفال بالإسهامات النسائية في الثقافة العالمية .

1 أبريل : عيد تأسيس الكومنولث لروسيا وروسيا

البيلضاء (بلاروسيا)

وهو علامة على الاتحاد الرسمي بين روسيا

وبلاروسيا . الكثير من الروس لا يبدون أي

اهتمام برعاية جار مريض .

1 مايو : عيد مايو ، أو عيد العمال العالمي

كان يتم الاحتفال بهذا اليوم باستعراضات فخمة .

ولكن أصبح اليوم مجرد يوم عطلة العمال .

### 9 مايو : يوم النصر

يوم انتهاء الحرب العالمية الثانية وهزيمة النازية الألمانية . كما أنه يمثل أيضاً ظهور ذكريات الحنين إلى الماضي، وإلى أي حد وصلت - في يوم ما - عظمة الاتحاد السوفيتي والنداءات من الجماعات الفاشستية المتطرفة لإحياء ذكرى جوزيف ستالين.

### 12 يونيو : إعلان الاستقلال

اليوم الرسمي لانتهاء الاتحاد السوفيتي ونهاية النظام الشيوعي .

### 7 نوفمبر : ثورة نوفمبر

كان هذا اليوم يعد أهم أعياد هذه الدولة ، فهو يوم إعلان وصول الشيوعيين إلى السلطة في عام 1917 خلال الثورة البلشفية - Bolshevik Revolution . وحتى الآن تقام الاستعراضات والمسيرات العسكرية الأقل حجماً ، والتي فقدت الكثير من بريقها ورونقها .

### 12 ديسمبر : يوم الدستور

وهو يوم الاحتفال بدستور روسيا الجديد الذي

حل محل الدستور السوفيتي .

وبالرغم من أن يوم الجمعة الحزينة Good Friday

ويوم الاثنين لعيد الفصح Easter Monday (ويختلف

التاريخ) ، بجانب عيد كل القديسين 1) All Saint's Day

نوفمبر) وعيد الكريسماس (25 ديسمبر) ليست من

الأعياد القومية الرسمية إلا أن معظم المواطنين يحتفلون

بهذه الأعياد .





## الروس



لا أستطيع أن أتنبأ بوضع روسيا ، فهي لغز مغلف بغموض  
داخل أحجية يصعب معرفتها .

سير وينستون تشرشل ، 1 أكتوبر ، 1939 .

### الأفضلية للنظام

إن كلمات تشرشل الشهيرة هي أكثر ملاءمة على  
الإطلاق لوصفها للأيام الحالية . فالروس ، على الأقل ،  
تحت الحكم الشيوعي كانوا يعرفون دورهم وبالتالي  
يدركون الفرص السانحة لهم . وبالرغم من أن معظمهم  
لا يتمتعون بالثراء ، إلا أنهم يبدو أنهم راضون عن  
نظامهم الاجتماعي . والآن ، إن موقف اقتصاد السوق  
الجديد الذي يؤكد على أن "ما تأكله هو ما تقتله" ، مع  
سيادة العقلية الاستكشافية (كل شيء مناسب وخاصة إذا  
كان متعلقاً بالمال أو الجنس) هو وضع معاكس تماماً

للشخصية الروسية التقليدية .

منذ قديم الزمن ، والروس يفضلون دائماً النظام عن القوضى ، ولكن على حساب الحرية . إن "عرض الأحداث الروسية الأولى" (وهو تاريخ شامل تم جمعه في أوائل القرن الثاني عشر) يصف كيف استقرت القبائل السلافية في روسيا حوالي عام 860 ميلادياً ، والتمست أن تعيش تحت حكم ثلاث لوردات من البلاد الاسكندنافية - ريوريك Ryurik ، وسينوس Sineus وتروفر Truvor . على أساس أن "بلادنا شاسعة الأطراف وغنية ولكن لا تخضع لأي نظام" .

وقد اضطر هؤلاء الثلاثة للقبول ، وأصبح للروس منذ ذلك الوقت أقوى القادة (إن لم يكونوا أقسامهم أحياناً) - من حكم إيفان المرعب Ivan the Terrible (1533 - 1584) والذي اكتسب هذا اللقب بعد أن أمر بذبح آلاف من الأشخاص الذين اشتبه في تأمرهم للقيام بانقلاب ؛ وحتى حكم بطرس العظيم Peter the Great (1682 - 1725) الذي فتح روسيا أمام الغرب (وبالمصادفة وضع أكثر من 100 رأس من المتآمرين على القيام بانقلاب وعرضهم على خوازيق في أنحاء مدينة سانت بيترسبرج) ؛ وحتى حكم كاترين العظمى (1762 - 1796)

والتي تُعد من أعظم المصلحين ولكن بالرغم من ذلك استطاعت أن تقمع ثورة الفلاحين التي استمرت لمدة عامين . ثم جوزيف ستالين (1924 - 1953) والذي يرجع إليه المؤرخون الآن تسهيل مهمة قتل ما يقرب من 20 إلى 25 مليون شخص برئ .

### عدم التأكد حائلياً من هويتهم

على مدى أكثر من 80 عاماً ، من السير في استعراضات تحت صورة المطرقة والسندان (رمز الاقتران بالقوة بين العمال والفلاحين) بعد أن وضع لينين وثورته البلشفية نهاية لثلاثة قرون من حكم قياصرة إمبراطورية رومانوف . وفي عام 1991 ، وخلال عدة شهور ، اختفى اتحاد لينين السوفيتي والذي كان يطلق عليه الاتحاد الولايات الاشتراكية السوفيتية . والآن ، بعد ما يقل عن عقد واحد من انهيار الحكم الشيوعي أصبح الروس الآن يشعرون بالحيرة والارتباك الشديد .

وقد بدأ هذا الشعور حقيقة مع توأمي ميخائيل جورباتشوف المرعبين وهما : glasnost أي الانفتاح ، والبريسترويكا perestroika ، أي إعادة البناء ، في منتصف الثمانينيات من القرن العشرين . وكان الهدف يرمي إلى جعل المسؤولين الفاسدين السوفيت أكثر

مسئولية عن طريق زيادة تدفق المعلومات من خلال وسائل الإعلام ، إلا أن الحريات المحدودة التي منحها هذه السياسات خرجت بسرعة من نطاق السيطرة (بل أنها أيضاً ارتدت إلى صدور من أطلقها . ففي العقود السابقة كان لا يتم إذاعة الكوارث المحلية في وسائل الإعلام السوفيتية . ولكن تحت سياسة الانفتاح (glasnost) بدأت الصحافة فجأة تحفل بتقارير عن جنوح قطار عن مساره ، وحوادث سقوط للطائرات ، والتعرض للجفاف، وما شابه ذلك ، مما أعطى الإحساس بأن الدولة، تحت حكم جورباتشوف قد ألقى بها في الجحيم).

ولقد نبعت هذه البلبلة أيضاً من حقيقة أن الأعمال التي كان ينظر إليها فيما سبق كجرائم (المضاربات الاقتصادية ، والملكية الخاصة) أصبحت الآن من الفضائل، كما أن القدرة على التفكير والعمل باستقلالية - وهي سلوكيات كانت تؤدي فيما قبل إلى البقاء طويلاً في الجولاج gulags في سيبيريا (والتي تعني معسكرات ستالين الإصلاحية) ، أصبحت الآن جوهر النجاح ، إن لم تكن عنصر البقاء على الحياة . كما أن التحول الحالي من الشيوعية إلى الرأسمالية كان ضد إسدال الستار

الخلفي لأكبر عملية خصخصة لاقتصاد قومي في تاريخ العالم أجمع (وهي عملية يعتقد الكثيرون أنها مؤامرة تم ترتيبها منذ البداية) . أي أن الروس كانوا في منتصف أزمة هوية قومية لم تقدر حق التقدير .

### اللغة : ليست صعبة كما تبدو

إن حروف الهجاء السيريلية Cyrillic alphabet (والتي اشتهرت بأنها اختراع القديس سايريل St. Cyril حوالي عام 863 ميلادياً) ، قد تم تنظيمها بعناية حول نظام الأصوات الكلامية وأصبحت الكلمات الروسية تنطق طبقاً لأسلوب هجائها ، (على عكس الكلمات الإنجليزية) . إن تمضية ساعات قليلة للتعرف على حروف الهجاء قد يزيح الستار عن الكثير من غموض هذه اللغة .

لقد بدت في الظهور بعض المخاوف المرضية حول الحفاظ على استمرار اللغة الروسية . وأصبح مطلوب حالياً أن تكتب إشارات المحلات في موسكو باللغة الروسية ، بعد انتشار الإشارات المكتوبة بالإنجليزية والتي أصبحت تهدد بتحويل بعض مناطق التسوق إلى أسواق تجارية أمريكية مصغرة . كما بدأت أيضاً اللهجة العامية (سواء الروسية أو الإنجليزية في الظهور بعد عقود من الحظر في وسائل الإعلام المطبوعة) .

وكانت اللغة الروسية - تحت الحكم الشيوعي - إجبارية في المدارس ووسائل الإعلام ، وتلقى التشجيع من الحكومة وفي المعاملات التجارية والأعمال في الكثير من جمهوريات الاتحاد السوفيتي (حيث كان يتم تداول أكثر من 100 لغة مختلفة في هذه الجمهوريات) ، مما دفع الشعوب الغير روسية إلى النظر إلى اللغة الروسية كأداة للطغاة . وبينما يقدر الروس محاولاتهم لاستخدام الروسية (ومن السهل التحدث بروسية ضعيفة) ، إلا أن التحدث بها في أماكن مثل أوكرانيا أو جورجيا قد يعرضك للتوبيخ أو على الأقل للتحديق بنظرات باردة .

### الدولة المتقلصة بشكل لا يصدق

إن الغموض حول المستقبل وعدم المساواة في اقتصاد السوق - الذي أدى إلى أن أصبح عدد كبير من الروس أكثر فقراً عما كانوا عليه خلال الحقبة السوفيتية - ترك روسيا كدولة لا تنجب أطفالاً نسبياً . فمنذ أواخر الثمانينيات من القرن العشرين انخفضت معدلات الإنجاب دون مستوى معدل الإحلال . وأصبحت عمليات الإجهاض، وهي أكثر أشكال تحديد النسل شيوعاً ، تفوق أعداد الأطفال المولودين بنسبة حالتين ونصف الحالة من الإجهاض مقابل مولود واحد . وقد

تم تقنين هذا الإجراء في عام 1920 ، وأصبحت المرأة التي تقوم بشماني أو تسع عمليات إجهاض من الأمور العادية الشائعة .

إن الأمومة ، تحت النظام السوفيتي - كانت أكثر تقديراً كسلاح للإمبراطورية . (فكلما زادت الأراضي التي تقع تحت سيطرتك كلما احتاجت إلى مزيد من الروس لحكمها) . وقد اختفت الآن وسائل الإغراء بالحصول على مكافأة خاصة اقتصادية اجتماعية للمرأة كثيرة الإنجاب ، والتي تستطيع الحصول على لقب "الأم البطلة - من الدرجة الثانية" ، لتقديمها للإمبراطورية خمسة أطفال . (أما الأم البطلة من الدرجة الأولى فهي التي تقدم عشر أو أكثر طفل سوفيتي إلى العالم) .

إن انتهاء تدخل الدولة في شئون غرف النوم ، بجانب الصحة العامة الضعيفة ونقص التعليم ، جعل من الحمل أو الرضاعة نوع من الرفاهية . (لقد انفجر تعداد الأطفال الذين هجرهم والديهم أو أصبحوا بلا مأوى) . ونتيجة للنقص المزمن في المساكن في معظم المدن الكبرى ، أصبحت الخصوصية نوع من الرفاهية أيضاً . (وبالمصادفة، لا يوجد في اللغة الروسية كلمة تعني "الخصوصية privacy"، والشقق تتكون دائماً من حجرة

أو حجرتين مع مضاعفة غرفة المعيشة مثل غرفة النوم .  
ويقوم بعض الروس بالفعل بتغطية عيون الأيقونات  
الدينية عندما يخططون لممارسة الجنس في نفس الغرفة -  
وهي عادة شجعها القساوسة الروس الأرثوذكس .

### إدمان الخمر ، أسلوب قومي لتمضية الوقت

هناك قول مأثور قديم يقول : إن الروس الذين  
يفرقون في زجاجة فودكا أكثر من الأشخاص الذين  
يفرقون في محيطات العالم .

إن القدرة على استهلاك (أو على الأقل محاولة  
استهلاك) كميات كبيرة من الكحوليات (وعادة ما تكون  
الفودكا) في فترات قصيرة مازال يُعد مقياساً للرجولة في  
روسيا ، ومقياساً للصفة النسوية بمعدل أقل . ونتيجة  
لذلك ، هناك ما يقدر بحوالي 10 في المائة من تعداد  
السكان يعانون من مشكلة إدمان الكحوليات ، كما أن  
ثلث جرائم العنف ترتبط بتناول الكحوليات ، وأيضاً  
انخفاض المعدلات القومية للإنجاب .

وبالرجوع إلى القرن العاشر ميلادياً ، نجد أن ولي  
العهد فلاديمير الأول اعتنق المسيحية بدلاً عن الإسلام  
لأنه على يقين من أن رعاياه لن يقبلوا على الإطلاق ديناً  
يحظر تناول الخمر . وفي منتصف ثمانينيات القرن



العشرين أمر الرئيس ميخائيل جورباتشوف - وهو من الأشخاص الذين يمتنعون تماماً عن تناول المسكرات ، وبالتالي فهو طبقاً للحكمة الروسية التقليدية شخص غير موثوق في إخلاصه - أمر بخفض الإنتاج القومي للفودكا، وقلل بشكل ملحوظ ساعات البيع . وما هي النتيجة؟ خسرت خزانة الدولة ما يقرب من 20 في المائة من عائد الضرائب وواجهت الدولة نقصاً شديداً في السكر - حيث اعتاد الروس إنشاء وحدات للتقطير وصنع خمورهم بأنفسهم (وهي الخمر المعروفة باسم الساموجون Samogon) . أما الآن فقد أصبح معدل استهلاك الفرد للخمور القوية في المدن الكبرى بروسيا يمثل أعلى المعدلات في العالم - حيث يتناول الفرد سنوياً أكثر من 50 لتر .

(للمزيد من المعلومات عن الفودكا - أنظر فصل 19

- وسائل الترفيه)

### العنف ، موجود كله داخل الأسرة

إن القيم الأسرية الروسية لم تنخفض على الإطلاق . وخلال الحقبة السوفيتية ، ونظامها القائم على محاباة الصلات الأسرية في الوظائف والعلاقات ، كانت الصلات الأسرية القوية والمخلصة وسيلة للاستمرار على

قيد الحياة . وهذا لا يعني أن السوفييت يشجعون البناء الأسري القوي ، فالولاء للدولة له الأولوية . (أحد الأبطال الرسميين لحركة الشباب الشيوعية كان بافليك موروسوف Pavlik Morosov ، وهو شاب غريب الأطوار ، اتهم والده ، خلال حكم ستالين بالخيانة لأنه قام بتخزين الحبوب . وقد تم إعدام الأب ، وفيما بعد تم اغتياله على أيدي أعمامه أخذاً بالثأر) . وفي نهاية الأمر ، فإن أفراد هذه الأسرة كانوا يعدون ضمن الأفراد القلائل الذين يمكن أن يضع فيهم ولو نصف الثقة . ولكن سلوك «أنا أولاً» لروسيا الجديدة ينعكس في الانهيار التام المقبل في القريب العاجل لما تبقى من الأسس والبناء التقليدي . إن إدمان الخمر ، والبطالة ، وضغوط محاولة التأقلم مع الأسلوب الجديد أدى إلى ظهور ما يشبه الوباء في العنف الأسري ، وسوء معاملة الزوجة . وما زال الكثير من الروس (وبعض العاملين في مجال الخدمة المدنية ورجال الشرطة) يؤمنون بالحكمة القديمة "إذا ضربك فهذا يعني أنه يجبك" . وطبقاً لتقديرات الحكومة، هناك ما بين 20 إلى 30 في المائة من ضحايا حوادث القتل ، من الأقرباء المباشرين للقاتل . ويجنح الرجال الروس إلى اعتبار أسرهم كجزء من ممتلكاتهم الخاصة ، ويستطيعون

أن يتعاملوا معهم بالأسلوب الذي يحبونه .

إن أسلوبنا هو الأفضل

"إن روسيا لا تشبه بولندا على الإطلاق" ، وهناك مثل آخر يقول "روسيا لديها شعب أكبر" . وهذا يلخص نظرة الروس لأنفسهم - كأضخم ، وأفضل ، وأذكى من باقي القوميات الأخرى . وقد مرت عقود على مفهوم "القوة الخارقة الأخرى" التي تم تعزيزها على مدى قرون من السلوك المتفوق - وهي أحد القوى التي كشفها الضوء البارد لعصر المعلومات وأثبت أن ليس لها إلا أساس واه في واقع الأمر . ولكن ، الإيمان بأن روسيا مازالت دولة قوية ، وتقوم بدور أساسي على المسرح الدولي ، هو إلى حد كبير جزء من الشخصية القومية .

لقد استطاع الروس أن يقفوا أمام الغزو المغولي في القرن الثالث عشر ، ووصول نابليون وقواته على مشارف مدينة موسكو في عام 1812 ، واحتلال النازيين لجزء كبير من بلادهم فيما بين عام 1941 وعام 1945 ، والفقر والحرمان الاجتماعي والاقتصادي للشيوعية . إن هذه الحقة الضارة لبدء الرأسمالية - "حقبة البارون اللص" كما يطلق عليها الكثيرون - سستمر أيضاً . إنه مجرد زمن آخر توضع فيه قدرة الروس للخضوع لحكم

الضرورة القاهرة ، موضع الاختبار . وفيما بين هذا المظهر الخارجي للأوقات الصعبة يكمن شيء ما كان مفقوداً إلى حد كبير خلال الثمانين عاماً الماضية - وهو الأساس والدعم للآمل . وقد وصف الوضع أحد المدرسين الروس قائلاً : " منذ سنين مضت ، كان لدي كل ما أحتاج إليه ، راتب منتظم ، نقود للحصول على الملابس والمأكل ، والاحترام من قبل جيراني . والآن لا أملك شيء من ذلك ، ولكن ، على الأقل ، أولادي سيكون لديهم الفرصة ليحققوا وضعاً أفضل ويصبحوا من الأغنياء . فمن قبل ، لم يكن هناك أي مستقبل ، والآن أي شيء يمكن حدوثه إذا عملوا بجد " .

### التجارة "نعم" ، الفكر العقلاني "لا"

إن المقاولين وأصحاب البنوك هم طبقة الصفوة الجديدة ، التي حلت محل المفكرين المرفهين المدعمن بثقل شديد ، أي الحقبة السوفيتية للموسرين (والتي يشار إليها الآن بإيجاز كحقبة سابقة ranshe في الروسية) . إن العالم ، والأستاذ ، والكاتب الذي كان يستمتع سابقاً بحياة موسرة ويحظى بالسلع المستوردة ، والمنازل في المناطق الريفية أثناء فصل الصيف (summer houses) ، مع الاحترام الشديد ، قد تغير حاله ، وأصبح الآن في

## قاع المجتمع .

لقد حدث جفاف في العقول العلمية نتيجة لسياسة الخصخصة وخفض الميزانيات الشديد ، مع هروب العديد من أعظم علماء الفيزياء النظريين ، ومهندسي الطاقة النووية وعلماء الرياضة إلى المعامل والجامعات الأكثر تمويلاً في الولايات المتحدة .

إن الروسي العادي يقرأ ثلاثة أضعاف الكتب التي يقرأها الأمريكي ، ولكن بالرغم من التراث الأدبي الذي يفخر به الروس ، فإن عادات القراءة تغيرت أيضاً . وأصبحت الآن الموضوعات التي يفضل قراءتها هي السيكلوجيا الشعبية ، والتقنيات الجنسية ، وعلم الفلك ، والألغاز حول قصص القتل ، والعناوين الذكية مثل دليل المخابرات الروسية عن مدن العالم KGB Guldebook to the Cities of the World (الذي أصدره سبعة من العملاء السريين السابقين ، في نسيج من قصص التجسس والرحلات السرية) . إن جزءاً من المشكلة هو وجود عدد قليل من المراجعين والمكتبات الضخمة لخلق دفعة لجذب القراء . ويتم بيع معظم الكتب على لوحات عرض في الشوارع والمتخصصة في الأغلفة التي تجذب أنظار المارين الفضوليين .

ويتساءل أحد المؤلفين وهو أستاذ جامعي اشتهر أثناء الحكم السابق : "هل كان في استطاعة تولستوي وتشيكوف أن يحيوا في هذه الحقبة؟ إنني أشك في ذلك. فمن المحتمل أنهم كانوا سيصبحون باعة للكتب الهزلية أو كتاب للإعلانات . وستندش من عدد المؤلفين والفنانين الذين سيتوهون في الروح التجارية . هذا هو الثمن الخفي لنظامنا الجديد " .

### السن : الحد الخطير الفاصل

بينما كان السن له مزاياه في روسيا (كان المحاربين القدماء للحرب العالمية الثانية يقفون في أول الطوابير للحصول على الخبز) ، إلا أن الشباب أصبح حالياً هو السلعة ذات القيمة العالية . فالجيل الذي كانت تخشاه الشيوعية وتعتبره جيل تائه ، استطاع الآن أن يجد طريقه - وهو حساب الأموال التي يحصل عليها .

إن عدداً كبيراً من الطبقة المتوسطة الروسية الجديدة (الذين ينعمون بأعمال راقية ، معظمها في الشركات الأجنبية) تحت سن الأربعين . وهم ببساطة ليس لديهم الخلفية السياسية أو أخلاقيات العمل في الحقبة الشيوعية التي كان يتمتع بها أجيال آبائهم وأجدادهم .

### إحياء الكنيسة

خلال فترة الشيوعية الملهدة ، حيث كانت ثقافة لينين (القيصر الأحمر) هي الحاكمة ، استمرت الملايين خاضعة سراً للكنيسة الأرثوذكسية الروسية . وبالرغم من أن الدستور السوفيتي يضمن الحرية الدينية ، إلا أن الكنيسة كانت ، في واقع الأمر منظمة أخرى تحت سيطرة الحزب ، حيث يتم تعيين موظفيها الكبار وقساوستها فقط بموافقة الحكومة . وكانوا يتحركون مثل العرائس التي تتحرك بالخيوط ويمكنهم تقديم اقتراحاتهم أثناء الأزمات القومية للخدمة كقوة موحدة .

لقد عادت ، الآن ، هذه المؤسسة التي يعود تاريخها إلى ألف عام بروح تواقفة إلى الأخذ بالثأر ، وأصبحت تشارك الآن في العديد من الاحتفالات التي تقيمها الدولة منذ رئاسة بوريس يلتسين . وأصبحت الكنيسة تدير منازل للإيواء من لا مأوى لهم ، وبنوك الغذاء ، وملاجئ الأيتام وبعض وكالات المساعدات الأجنبية والتي تستخدمها كقناة لضمان وصول المساعدة لمستحقيها . إن موافقة الكنيسة تمرد رجال الأعمال ، ورجال السياسة ، وأحياناً حتى

الشيوعيين بختم ثقافي ووطني للموافقة . إن بنك التوفير ستوليشني Stollchny Savings ، وهو أحد أكبر البنوك في روسيا ، منح 50 كيلو جرام من الذهب لطلاء قبة كاتدرائية موسكو . ونظراً لحرصها الشديد على حماية وضعها الجديد تسعى الكنيسة الأرثوذكسية الروسية لوضع قانون يحظر وجود معظم الأديان الأخرى .

لم يعد هناك شئ غريب عن الأجانب

إن فكرة اعتبار الأجانب بدعة غير مألوفة قد اختفت تقريباً . والألفة ولدت مشاعر الازدراء . فإجمالاً ، سأم الروس فيضان المستشارين ، ومخططي سياسة الثراء السريع ، الذين اجتاحتهم حدود روسيا في السنوات الأخيرة . وقد أصبح الروس ينظرون إليهم اليوم كطريق للوصول إلى رأس المال ، وكأهداف للسرقة بالإكراه ، وعموماً كأشخاص يستطيع أي روسي موهوب أو ذكي استغلالهم للحصول على المال .

وبينما الأمريكيون بوجه خاص - بغرورهم وسلوكهم الذي يؤكد على "افعل ذلك بطريقتنا" لم يستطيعوا أن يجعلوا الروس يحبونهم ، لأن الروس مازال يحملون الضغينة تجاههم ، ويعتقدون أنهم والأمريكيين هما القوتان العظميتن فقط التي يحسب حسابهما . أما



بالنسبة للأوروبيين ، فما زال الروس يشعرون بالتفوق الشديد عنهم . أما رجال الأعمال الآسيويين (باستثناء الصينيين) فهم يعاملون باحترام شديد في الشرق الأقصى الروسي ، ولكن كلما توغلوا غرباً كلما قلت تجاههم مشاعر الحب والاحترام .

### الشعور بالفخر لإنجازاتهم

إن الإسهامات الروسية قبل الحقبة السوفيتية ، في عالم الأدب ، تشمل الكسندر بوشكين Alexander Pushkin (أيفيجيني أونيجين Yevgeny Onegin) ، و ن ث. جوجول (مفتش الحكومة The Government Inspector) ، فيدور دوستوفسكي Fedor Dostovevsky (الإخوة كارامازوف The Brothers Karamazov) ، وأنطون تشيكوف (حديقة الكرز ، والعم فانيا The Cherry Orchard, Uncle Vanya) ، وليو تولستوي (الحرب والسلام ، وأنا كارنينا) . والكتاب الأكثر معاصرة مثل بوريس باسترناك ، ميخائيل بولجاكوف Bulgakov ، والكسندر سولزنييتسين Solzhenitsyn - الذين أكملوا المسيرة ولكن على حساب خسارتهم الشخصية الفادحة . بجانب تراث الفنون في مجال الموسيقى والذي يشمل مؤلفي الموسيقى ديمتري

شوستاكوفيتش Dmitry Shostakovich ، ويتروفيتش  
 مسورجسكي Petrovich Mussorgsky وبيتور  
 شايفوفسكي Potor Tchalkovsky ، وراقصات الباليه آنا  
 بافلوفا Anna Pavlova ورودلف نورييف Rudolph Nu-  
 reyev ، وميخائيل باريشنيكوف Mikhall Baryshnikov .  
 إن الفترة بين التسعينيات من القرن التاسع عشر  
 وحتى عام 1917 والتي نسيها الكثيرون (أو لم يعرفوها)،  
 كانت روسيا على عتبة حركة الفن الحديث التي تهدف  
 إلى قطع الصلات بالماضي والبحث عن أشكال جديدة  
 من التعبير : حيث ساعد الرسامان الكسندر رودشينكو  
 Alexander Rodchenko ، وكاسيمير ماليفيتش Kasi-  
 mir Malevich في وضع أسلوب حركة الطلائع في  
 العشرينيات من القرن العشرين في باريس . وقد قوبل  
 صانع الأفلام سيرجي ايزنشتاين Sergie Eisenstein  
 (بارجة بوتكين Battleship Potemkin 1926 ،  
 والإضراب The Strike, 1925) بترحيب كبير كمبدع  
 على طراز الفريد هيتشكوك، واندريه تاركوفسكي An-  
 drey Tarkovsky (المرآة The Mirror ، وحنين الصائد إلى  
 الوطن The stalker Nostalgia) وكعبقري في مجال  
 السينما . وأمثاله الذين بزغوا حديثاً مثل نيكيتا

ميكاليفوف Nikita Mikalhov وفيلمه *Burnt by the sun* الذي حصل على جائزة الأوسكار .

وقد حصل إيفان بافلوف Ivan Pavlov عام 1905 على جائزة نوبل على دراسته المشهورة عن رد الفعل المنعكس الشرطي في الكلاب . وبالرغم من أن السوفييت قد خسروا نهائياً السباق في هبوط أول إنسان على القمر ، إلا أنهم أول من أطلقوا قمراً صناعياً في الفضاء (سبوتنك ، 1975) ، وأول رجل في الفضاء (يوري جاجارين Yuri Gagarin ، 1961) وأول رائدة فضاء تنطلق في الفضاء (فالتينا تيريشكوفا Valentina Tereshkova ، 1963) ، وأول هبوط على القمر بدون إنسان (لونا 9 ، 1966) وأول محطة فضاء دائمة تحمل رجال وهي محطة الفضاء مير Mir .

### لقد اخترعناها نحن

مازال هناك شعور داخلي بالدونية أدى إلى بعض المزايم الغربية والمبالغ فيها . فقد حوت دوائر المعارف الروسية أن الكسندر لوديغين Alexander Lodygin (وليس توماس اديسون) هو مخترع لمبة النور الكهربائي ، كما أشارت هذه الدوائر أيضاً أن الكسندر موزهايسكي Alexander Moshalsky هو أول من صنع أول طائرة قبل

أخوان رايت بعشر سنوات ، وأن الكسندر بوبوف Alexander Popov (وليس جوجليلمو ماركوني -Gu- glielmo Marconi) هو الذي اخترع الراديو . وأنثناء قيام أحد الصحفيين الأمريكيين بكتابة قصة حول اهتمام الروس الجديد باليسبول في منتصف الثمانينيات من القرن العشرين ، أخبره أحد مسئولى الرياضة في الحكومة بكل جد وإخلاص أن رياضة لعبة اليسبول ، في واقع الأمر ، اخترعها الروس منذ أكثر من قرن مضى قبل أن يحلم بها الأمريكيون ، بل أن "النسخة" الأمريكية هي تحوير ضعيف للعبة الروسية المعروفة باللابدا Lapda . وفي ظل هذه المشاعر من العزة والفخر ، فلن يوجد إلا عدد قليل من الروس قد يعترف بأصل العلم القومي لروسيا والذي يتكون من اللون الأبيض والأزرق والأحمر . وعلى ما يبدو أن العلم قد صممه بطرس العظيم Peter the Great (1672 - 1725) الذي تأثر كثيراً بأخلاقيات العمل والذكاء التقني والفني لمواطني هولندا فأعاد ببساطة تنظيم الخطوط الأفقية في العلم الهولندي .



## أنماط ثقافية



إن صورة الحرب الباردة التي ترسم الروسي كشخص قاس ، عليل الصحة ، مفرط في الوزن ، رث الثياب ، مسرف في شرب الكحوليات ، وعلى استعداد للوقوف في طوابير لعدة ساعات للحصول على ورق تواليت ، بينما ينتظر زعمائه للسيطرة على العالم ، هذه الصورة قد خفتت بشدة مع انفتاح هذه الدولة أمام الأفكار الجديدة والاتصالات الكونية . ولكن هناك أنماط جديدة ولدت مع اكتشاف الروس لمشاعر الألم والفرح ، والتفسخ والتدهور التي يمكن أن يجلبها المال والسوق الحرة .

### التأمل

إن جميع الروس يستبطنون أفكارهم ومشاعرهم بنوع من الكآبة.

وهذه حقيقة ، لأن الروس يقفون دائماً لتحليل

أسباب حدوث الأشياء ويستكشفون معانٍ أعمق في أكثر مفاهيم الحياة الدنيوية . كما أن تأرجح المزاج من المظاهر الحيوية داخل الروح الروسية ، مع وجود قدرة هائلة على التحرر من الانفعال وعدم الشعور بالفرح والخضوع من غير تدمير لحكم الضرورة القاهرة ، كما أنه شعب يعاني في صمت . ولا توجد رواية أو قصة عظيمة من القصص الروسي تنتهي نهاية سعيدة ، فالروس لا يعرفون كيف يتصرفون إذا قابلتهم هذه السعادة .

### الأموال الجديدة ، والسلوكيات السيئة

*إن الأثرياء الروس الجدد شديدي القنطرة والغربة .*

وفي الحقيقة لا يوجد في روسيا شيء يطلق عليه "الأموال القديمة" . فقد أدت الشيوعية مهمتها في هذا المجال . فمع التخلص من طبقة النبلاء ، والنظر إلى المضاربات التجارية كنوع من الجريمة ، وفرض القيود الشديدة على المعلومات والسفر إلى الخارج خلال الحقبة السوفيتية لم يجد الأثرياء الروس الجدد أساس يقيمون عليه سلوكياتهم وتصرفاتهم . فكلما زادت شهرة الفرد وتسلط الأضواء عليه ، وكلما كان مسرفاً ومنحطاً في سلوكياته كلما اعتبر أكثر ثراءً . فطلب زجاجة من الشمبانيا بسعر 500 دولار من مطعم ماكسيم في موسكو

أحد الأمثلة على هذه السلوكيات . والملابس المبهرجة ، والسيارات الفاخرة (ويفضل دائماً مرسيدس بنز الألمانية 600) ، والحرس الخاص ، والتليفونات الخلوية (المحمول) والساعات الغالية والسلوكيات المفرطة في الغرابة هي من علامات هذه الطبقة الجديدة .

وفي معظم المنتجعات الأوروبية ، حلت هذه الصفوة الجديدة محل النمط الأمريكي القبيح ليصبحوا مجالاً للسخرية . وهناك نكتة نموذجية تدور حول : روسي من الطبقة الجديدة يتباهى بأنه قد اشترى لتوه رباط عنق بمبلغ 2000 دولار من محل جوتشي بموسكو ، فرد زميله في الشراب : "هذا عار وشئ مخجل" ، فأنا أعرف مكاناً آخر يمكنك شراء نفس الرباط بمبلغ 5000 دولار" .

ولكن ، الخوف من جذب انتباه العناصر الإجرامية ، وخشية التعرض للخطف والتعذيب والسرقة قد دفع هذه الطبقة إلى إعادة التفكير في سلوكياتهم . وبالرغم من صدور العديد من الكتب والمنشورات الموجهة للروس الأغنياء الجدد ، والتي تقدم لهم النصح في كل المجالات من السلوكيات الخاصة بالمائدة وحتى تنظيم مواعيد إجازات الخادمة لتحقيق أقل نوع من التعطيل لروتين سيدها أو سيدتها .

## الفساد

يسيطر المحتالون على الأعمال التجارية والسياسية .

إن إطلاق النار على المملأ والتغطية الصحفية للقتلة  
المأجورين قد أديا إلى اشتعال هذه الفكرة . وطبقاً للتقارير  
الحكومية ، هناك 46 رجل أعمال روسي وأربعة من  
أعضاء البرلمان قتلوا في عام 1995 ، و49 من رجال البنوك  
(بوجه خاص) قتلوا فقط خلال الشهور الثمانية الأولى  
من عام 1996 . ولم يتم اكتشاف إلا عدد قليل من هذه  
الجرائم ، بالرغم من أن معظمها له علاقة بالماфия الروسية  
الموجودة بالفعل حالياً في روسيا (أنظر الفصل 13 :  
أعمال خارجة على القانون) . كما أن هناك العديد من  
المقاولين وأصحاب المشروعات الأوائل الذين ظهروا من  
"السوق السوداء" التي انتعشت خلال حكم ليونيد

بريجنيف Leonid Brezhnev .

يتجاهل رجال السياسة دائماً الرأي العام ، نظراً  
لوجود اتحادات تجارية معدودة وأحزاب سياسية قوية  
تستطيع أن تربطهم باحتياجات الروس المتوسطي الحال .  
أما بالنسبة لصوت الإعلام ، فإن الكثير من الصحف ،  
والمجلات ، ومحطات التلفزيون قد تم شرائها من قبل  
ملوك المال من ذوي العلاقات القوية مع الحكومة . وقد



أشارت يلينا بونر Yelena Bonner من النشطين في حركات حقوق الإنسان (وأرملة أندريه زخاروف) قائلة: لقد حصلنا على الحرية ، ولكنها نوع غريب من الحرية. وهي تشير بذلك إلى حرب الدولة عام 1996 ضد مواطنيها بالشيشان Chechnya والتي تم القضاء خلالها على حوالي 100,000 شخص : وأضافت : "إنها نوع من الحرية ، حيث يعتبر فيه قادتنا المنتخبون أنفسهم أنهم أحرار تماماً من مراقبة وسيطرة شعوبهم" .

### العنصرية

ينظر الروس بازدراء إلى جميع الأقليات العرقية وخاصة من أصحاب البشرة الداكنة .

لسوء الحظ ، فإن هذا الوضع قائم بالفعل . إن جميع حكام الإمبراطورية السوفيتية التي كانت تشمل ، في وقت ما ، أكثر من 100 أقلية من قوميات مختلفة ، لم يفقدوا على الإطلاق إحساسهم بالتفوق على هذه الأقليات . ومازال المواطنون يحملون جوازات سفر داخلية مختومة بنوع الجنسية ، سواء روسي أو شيشاني أو يهودي . ومعاداة السامية من الأمور الشائعة .

وهناك تقارير تشير إلى أن الشرطة قامت بضرب الآلاف من ذوي البشرة الداكنة من آسيا الوسطى

والقوقاز (مثل التار والأرمن) وطردتهم خارج موسكو مع مباركة عمدة موسكو . وقد ظهر النازيون الجدد الذين يتجولون في المنطقة القريبة من جامعة باتريس لومومبا للبحث عن الطلبة الأجانب الذين يطلقون عليهم لقب «القرود» بغرض قتلهم . وينظر إلى اليابانيين كجنس أدنى مرتبة . وهناك الكثير من الروس الذين يأخذون طريقاً آخر لتحاشي مقابلة رجل أو امرأة من السود ، حتى في وسائل المواصلات المزدحمة ، وهم يعتقدون أن السود يحملون فيروس الإيدز ، ولذلك فهم لا يحبون الوجود بالقرب منهم .

### الغريب هو الأفضل

إن الروس لديهم شهية لا تشبع من السلع الغربية .

إن الاختيار نوع جديد من الرفاهية . وقد ولت أيام متاجر البيع الروسية الضخمة التي تشمل نوعاً واحداً من لباس البحر النسائي ، وما يليه من رؤية جميع النساء على الشاطئ وهن يرتدين نفس البكيني المنقط الذي يشبه جلد الفهد . كما ولت أيضاً أيام مقايضة بنطلون جينز من ماركة ليفايز بالكافيار والأيقونات . وأصبحت المحلات مكدسة بكل شيء من الكوكاكولا ، والهوت دوجز ، والملابس الداخلية ماركة كالفين كلاين وحتى

الكمبيوترات ماركة IBM والسيارات المستوردة الفاخرة .  
وأصبح الإعلان وخاصة في التلفزيون شكل جديد من  
الفنون والذي أشعل شهية الروس . وطبقاً لصحيفة وول  
ستريت : "فحتى الشيوعيون الذين يشجبون التأثير  
الغربي يلبسون الآن البدل الإيطالية ويتوددون إلى  
المديرين التنفيذيين ورجال الإدارة الغربيين عند إقامتهم  
في منتجعات التزلج على الجليد بسويسرا" .



## الاختلافات الإقليمية



### التحول إلى الروسية

كان الروس من بناء الإمبراطوريات ، وهم مستعمرون قساة يفرضون بالقوة لغتهم وثقافتهم داخل حناجر جييرانهم المقهورين . وقد نجحت الرقابة المركزية التي يقع مكتبها الأساسي بموسكو في بناء مدن متشابهة إلى حد الإعجاز ، وخلق سكان ، بالرغم من تباينهم ، إلا أنهم يفكرون ويتحدثون بشكل مطابق - على الأقل من على السطح . ولكن هذا البرنامج الخاص بتحويل كل شيء إلى الروسية قد أدى إلى انهيار الاتحاد السوفيتي ، وإعطاء الفرصة لدول مثل جمهوريات البلطيق ، وأوكرانيا ، وجورجيا للانفصال أسرع من جياذ التريوكة troikas (ثلاث جياذ متراصة لجر العربات الروسية) الهاربة .

تنوع معظم الاختلافات الإقليمية ، في معظم الحالات من الأحوال الاقتصادية الاجتماعية أكثر من الاختلافات العرقية الأصل . وبعد أن أصبحت موسكو الآن مشغولة بقضايا أكبر ، أصبحت بعض الجمهوريات الصغيرة مثل تارتارستان Tartarstan ، تنعم بدرجة كبيرة من الحكم الذاتي . أما الجانب السيئ لهذا الأمر ، فإن هذه الجمهوريات ليس لديها بعد الآن أي شخص لتلومه ، إلا نفسها عن الكساد الاقتصادي وسوء الإدارة المحلية .

### موسكو كمركز للكون

إن العقلية المتفتحة في مدينتي سانت بيترسبرج وموسكو قد ابتعدت كثيراً من وصمتها بعقلية الأرياف مثل ابتعاد الأرض عن كوكب المريخ . وبالرغم من الجذور الريفية الحالية ، إلا أن سكان المدن الروسية ليسوا مغرمين بأولاد عموماتهم من سكان الريف (كما أن المشاعر متبادلة بينهما) . وعادة ما يطلق سكان الحضر النكات على سكان الريف .

وبالرغم من تبديد الأموال في موسكو ، إلا أن هناك استثمارات قليلة في المشروعات الخاصة في المقاطعات (حيث مازال يعمل ما لا يقل عن 95 في المائة من الفلاحين بأسلوب الكميونات السابقة) وبدأت مشاعر

الاستياء في الانتشار والتوسع . وقد أصيبت أماكن عديدة بالشلل من الاضطرابات ضد عدم حصول العمال على مرتباتهم الحكومية . ووصل متوسط التأخير في الحصول على المرتبات في صناعة الفحم الحكومية إلى ما يزيد عن خمسة أشهر . ونتيجة لذلك ، أصبحت الهجرة إلى المدن من الأمور المثيرة .

ولمضاعفة الفُرقة هناك ملايين من الروس الذين انتقلوا إلى المدن الصغيرة الخاصة بالتعدين ، وقطع الأخشاب في سيبيريا وجبال الأورال ، مع وعد من الحكومة الشيوعية بالحصول على مرتبات أعلى وسيارات جديدة وشقة عند العودة إلى موسكو بعد العمل بعقود لمدة ثلاث إلى خمس سنوات . والآن أصبحوا محصورين في حالات الركود الصناعية ، وغير قادرين على توفير المال الكافي للانتقال ، مع شعورهم بالمرارة لنسيانهم .

### سيبيريا

إن الامتداد الضخم لهذا الخواء المتجمد والذي يعني "الأرض النائمة Sleeping land" ، مسئول عن 24 في المائة من الناتج الصناعي لهذه الدولة ، وعن نصف المبالغ المستلمة من العملة الصعبة . وهي موطن لأكبر مخزون من الغاز الطبيعي في العالم ، كما أنها مورد مريح

للذهب ، والماس ، والفرو (فرو السمور ، والمنك ،  
والثعلب ، والوعل ، والسنجاب) ، والمعادن الاستراتيجية  
والأخشاب . والعامل العادي في سيبيريا ينتج 58 في المائة  
أكثر من العامل الروسي العادي في الجزء الرئيسي من  
البلاد ومرتبته يزيد أيضاً بحوالي 30 في المائة .

ولكن الكثيرون يعتبرون سيبيريا جحر الجحيم .  
وبالرغم من أن معظم الأربعة ملايين ميل مربع من أراضي  
سيبيريا مازالت غير متأثرة بأي نشاط بشري ، فإن سكان  
أكبر المراكز الصناعية - أنجارسك Angarsk ، وبراتسك  
Bratsk ، وكيموروفو Kemorovo ، وكرازنويارسك  
Krasnoyarsk ، ونوفوكوزنيتسك Novokuznetsk ،  
ونوريلسك Norilsk - فهم يعيشون في كابوس يئس .  
فالهواء ، والماء ، والتربة ملوثة إلى حد كبير بسبب  
تكنولوجيا الخمسينيات من القرن العشرين ، وندرة برامج  
مراقبة التلوث .

### اتحاد الكومنولث للولايات المستقلة

إن الإثنى عشر دولة من الأعضاء في اتحاد  
الكومنولث للولايات المستقلة (CIS) Commonwealth  
of Independent States ، والذي تشكل في عام 1991  
وتكون من الدول المستقلة حديثاً والتي كانت تنتمي إلى

الاتحاد السوفيتي ، أصبح ينظر لهم من قبل موسكو وكأنهم اتحاد كونفدرالي شديد التماسك تحت سيطرة روسيا . ولكن هذا الاتحاد فشل بالتتابع كاتحاد عسكري ، وكاتحاد للعملة ، وكاتحاد اقتصادي، مع تسارع كل الجمهوريات السوفيتية السابقة (فيما عدا بلاروسيا «روسيا البيضاء») بكل قوتها لالابتعاد بسرعة وبقدر الإمكان .

وبينما استمر أعضاء كومونولث الدول المستقلة في التعامل تجارياً بثقل شديد مع موسكو (لأسباب جغرافية)، كان الجميع يعبرون وراء مصالحهم الخاصة - مع تطلع أوكرانيا إلى الغرب وإلى أوروبا أكثر من التطلع إلى روسيا ، وتطلع الجمهوريات الإسلامية جنوباً للبحث عن حلفاء في الشرق الأوسط وفي تركيا . وهم يلتقون كثيراً للمباحثات ولكن عادة في سبيل تحقيق ضربة روسية . وفي نفس الوقت ظلوا قلقين من النزعة الروسية للتوسع ، وقدرتها القمعية العسكرية . وعلى سبيل المثال، اكتشفت أذربيجان Azerbaljan ، في أبريل 1997 ، أن جارتها أرمينيا قد حصلت على ما قيمته بليون دولار من الأسلحة الغير مرخصة من الجيش الروسي .





## الحكومة والمعاملات التجارية

كانت الحكومة قبل عام 1991 تمتلك كل شيء من مصانع الأسلحة العملاقة وحتى محلات البيع بالتجزئة . والآن ، فإن أوكازيون القرن (والبعض قد يسميه التنازل)، قد انتهى بالفعل ؛ فإن أكثر من 120,000 من المشروعات المملوكة للحكومة قد تم خصخصتها ، بما في ذلك 75 في المائة من مصانع الدولة ، و85 في المائة من تجارة الجملة وتجارة التجزئة . (وقد زعمت جريدة الايكونومست "أنها مسألة شديدة الضراوة وغير منظمة حيث يبدو أن القنابل والبنادق وحتى المواد السامة في فناجين الشاي قد لعبت دوراً كبيراً كمناقصات ، وعطاءات» ، وفي أثناء هذه العملية ظهرت كلا من طبقة المليونيرات الجدد وطبقة الفقراء الجدد .

أما الموظفين الذين مازالت الحكومة تستخدمهم ، لا

يستطيعون الحصول على رواتبهم . وأصبحت على الحكومة متأخرات لدفع المرتبات ، والأجور ، والمعاشات لحوالي ما بين 65 إلى 75 مليون عامل . وأصبحت حكومة مدينة موسكو في حاجة شديدة إلى أموال سائلة، حتى أنها قررت تأجير مساحة إعلانية للشركات الخاصة في الميدان الأحمر أثناء احتفالات عيد العمال في أول مايو - وهي حركة من المؤكد أنها حركت لينين في ضريحه الفخم عبر المعدات الكبيرة من الإعلانات وآلات الفاكس والستريوهات . (إن أكثر العطلات السوفيتية أهمية بعد عطلة ثورة نوفمبر ، وعيد مايو - وهو العيد العالمي للعمال - كان في حقيقة الأمر احتفال ضد الرأسمالية) .

### الشيوعيون القدامى ، والثراء الجديد

إن روسيا مثال ممتاز للقول الفرنسي المأثور : "كلما زاد تغير الأشياء ، كلما بقيت على حالها" . وبينما تزخر روسيا بالمقاولين وأصحاب المشروعات الشباب من الأغنياء الجدد ، فهناك جزء كبير من الشيوعيين القدامى يحصلون على فوائد نقدية عاجلة بأدنى الأسعار على إقامة الصلات والعلاقات خلال الفترة السابقة للخصخصة .

وقد شرح أحد ممثلي المبيعات الأمريكيين الذي يتردد كثيراً على موسكو هذا الوضع قائلاً: "إن الرجال الجدد يحصلون على كل الأموال ، ولكن سأخبركم بالأشخاص الذين يحصلون على الربح السريع وهم الشيوعيون القدامى الذين يقومون على الأقل بنصف العمل . وهؤلاء الأشخاص اشتروا المصانع التي كانوا يديرونها بروببات قليلة ، وقد تحولوا الآن إلى ما يشبه قطاع الطرق " .

#### الفواتير المستحقة : أسلوب جديد

يقع الآن على عاتق روسيا 123 بليون دولار أمريكي لفواتير مستحقة لم تدفع والتي يطلق عليها بالروسية vekseis . وقد أدى ذلك إلى مولد سوق سندات غير منتظم وغير رسمي بحوالي 15 بليون دولار . وبعض هذه الديون يمكن تخليصها مقابل أموال سائلة ، والبعض الآخر مقابل سلع مثل إطارات السيارات ، أو الأسمنت ، أو الكهرباء أو الغاز الطبيعي . وطبقاً لما تضمنته جريدة النيويورك تايمز ، فإن البنوك الروسية وشركات السمسة تقايض فيما قيمته أكثر من 100 مليون دولار من الديون المستحقة كل شهر ، بأسعار يعلن عنها على شبكات الإنترنت . ويقال أن الأرباح عالية بشكل ملموس أكثر

من الأرباح التي يمكن الحصول عليها من السندات الحكومية التقليدية - وفي بعض الحالات ، أعلى بنسبة 65 في المائة .

### أوقات تحصيل الضرائب

اسأل رجال الأعمال الأجانب عن أقسى صدام يعانون منه في روسيا الجديدة ، وسيكون الجواب الأكيد (بعد الجريمة) هي الضرائب . وبالرغم من أن أعلى معدل مشترك ، في المتوسط ، هو 32 في المائة ، إلا أنه من المعروف أن رجال الأعمال الصغار يدفعون أكثر من 100 في المائة من أرباحهم . إن قوانين الضرائب تشبه فيلم كوميدى لأخوان ماركس (وهم جروتشو Groucho ، وهاربو Harpo ، وزيبو Zippo ، وليس كارل) ، ويوجد حالياً ما يزيد عن 1,000 قانون مختلف تضمها الكتب ، بعضها يتعارض ، وبعضها يبدو أنه يتغير كل يوم . وقد توقفت العديد من الشركات والأفراد عن دفع الضرائب بالكامل ، وهو دخل متوقع قد يعادل حوالي 50 في المائة من إجمالي الناتج القومي الروسي .

وقد قال أحد مديري المشروعات الأوروبية : "أستطيع أن أحضر محاسبين ليقوما بكتابة الحسابات ، وأحصل على أرقام لا تقرب من الأرقام المماثلة ، فالضرائب التي

تدفعها في شهر إما أن تتلاشى ، أو تزيد ، أو تنقص في الشهر التالي . إنهم لم يستوعبو الأمر حتى الآن . حتى إذا رغبت في دفع الضرائب ، فلن أجد شخصاً يطلعني على كم الضرائب التي يجب أن أدفعها .

ولكن ، بالرغم من احتياج الحكومة للاستثمار الأجنبي ، إلا أنها قد زادت من القيود التجارية عن طريق رفع التعريفة الجمركية ووضع ضريبة إضافية على القيمة على العديد من السلع المستوردة . إن هذه الطريقة الملتوية هي تدمير للمستثمرين الأجانب المتشوقين للحصول على المال في أحد آخر أعظم الجهات التي لم تمس من قبل للمستهلكين . وهناك أمل في أن تقوم الحكومة بالبدء في إصلاحات ضريبية هامة عاجلاً بدلاً من آجلاً .

### ضرائب غير رسمية

بينما استغنت الحكومة عن معظم أصولها (وخاصة في قطاع الموارد الطبيعية التي تعود بمكاسب كبيرة) ، إلا أن المسؤولين الحكوميين لم يكتفوا لأنفسهم بالأعمال التي يقومون بها بجانب وظيفتهم النظامية .

وقد اشتكى أحد الأمريكيين من أصحاب المطاعم قائلاً : "كلما استدرت ، أجد بيروقراطي يقف بالباب قائلاً أن هذه الورقة قد انتهت فاعليتها أو أن هذا القانون

قد تغير وأحتاج إلى تصريح جديد . إنني أستطيع التعامل مع المشكلات الكبيرة ولكن الواقع اليومي يؤكد على أن رجال الحكومة يمدون أيديهم طوال الوقت ، مطالبين بمبالغ كبيرة من المال " .

إن أكبر عائق للتجارة هو عدم وجود قوانين العمل الملزمة . فالصفقات تعتمد على المصافحة بالأيدي ، وأحياناً ، على التهديد بالانتقام ولكن لا يوجد ملجأ قانوني . وقد أضاف صاحب المطعم قائلاً : "إنها مخاطرة كبيرة ، ومكافأة كبيرة . والأشخاص الذين يقومون بأعمال ناجحة هنا ، من المؤكد لديهم عقلية ثابتة حقيقية "

### المشكلات القادمة

يجادل البعض حول أن الروس قد يعكسوا مسارهم الحالي تجاه اقتصاد السوق . وفيما يلي بعض المؤشرات المشجعة :

- انخفض التضخم من رقم فلكي هو 2,505 في المائة في عام 1992 إلى 15 في المائة عام 1997 .
- إن البورصة الروسية ، شديدة التأثير قد حققت عائدات مذهلة في التسعينيات من القرن العشرين .
- إن أسرة من كل أسرتين تمتلك منزلها الخاص

(جزء من الخصخصة أو سياسة التنازل) ، وأصبح هناك 62% يمتلكون أراض (وكانت ممنوعة طبقاً للقانون السوفيتي ومازالت إلى الآن قضية تثير الجدل) .

ولكن الشيوعيون الذين لم يحدث لهم أي إصلاح (ومازالوا لديهم أكبر كتلة منفردة في مجلس الدوما the Duma ، وهو المجلس الأدنى في البرلمان) قد أحدثوا ما يكفي من الضوضاء التي تقلق بعض المستثمرين . وقد سأل أحد موظفي شركة أمريكية قائلاً : "هل يمكنهم أن يتخذوا وجهة مختلفة ، ويتوقفوا عن ذلك؟ لا ، ليس الآن . فقد يمكنهم أن يزيدوا الأمر سوءاً ، فالقطار قد ترك المحطة - ولن يعود إلى الوراء" .



## محيط العمل



### أخلاقيات العمل : هل هي موجودة؟

نظراً لأن الروس قد عاشوا تحت الحكم الفاشستي والاستبدادي لفترة تزيد عن الألف عام ، فليس لديهم ذاكرة مؤسسية عن الأسواق الحرة (على عكس بعض الدول الشيوعية التي تحررت حديثاً مثل بولندا ، وبلغاريا، وألمانيا الشرقية) . فقد استطاعت الشيوعية أن تسحق روح المبادرة والروح الحافزة . إن العقد الاجتماعي بين الدولة السوفيتية وعمالها كان : "أن أظهار بالعمل وأن تتظاهر بأنك تدفع لي أجري" . إن قيمة العمل الشاق (أو ربما ، بدقة أكبر ، المكافآت) لم تكن معروفة نسبياً في هذه الدولة حتى وقت قريب .

إن تحديد المواعيد النهائية أمر غير هام (وفي غالبية الأمر غير ملزم) وخطوات العمل غير متساوية في أفضل



الأحوال - فأسابيع من عدم النشاط يتبعه أسبوع محموم من الاجتماعات وتقييم الأهداف . وكان يتم تعيين كل شخص عن طريق الدولة أو عن طريق مشروع تقوم به الدولة ، وكان الروس يتباهون بمدى إمكانهم الذهاب لعدة أيام بدون أن يكون لهم وجود فعلي . فهم يستطيعون ببساطة ترك جاكثاتهم على المقاعد ، وأكواب الشاي على مكاتبهم حتى يبدون وكأنهم في مكان ما داخل المبنى . إن كلمة يجلس sidyet كانت تستخدم أحياناً لوصف الوظيفة المثالية للبيروقراطية السوفيتية . إن هذه الأيام قد أصبحت بالطبع زمن ولى ومضى .

### قد تنقلب الخيرة ضدك

إن الشعور بالتهالي وعدم المبالاه المتأصلة في نفوس الروس في قطاع الخدمات وتجارة التجزئة أدت إلى أن عند افتتاح أحد الفنادق من سلسلة من الفنادق الضخمة في موسكو ، فإن الأشخاص الذين يبحثون عن وظيفة ولديهم خبرة سابقة في هذه الصناعة تحت الحكم السوفيتي كانوا يستبعدون أوتوماتيكياً لعدم أهليتهم بمثل هذا العمل .

يتذكر أحد الأوروبيون الذين يسافرون كثيراً إلى روسيا قائلاً : "إن الفنادق السوفيتية شيء يشبه السجن أو

مبنى المدرسة الداخلية الخاصة الصارمة، فهؤلاء النساء من كبار السن (Babushkas) بأوجههن المسطحة يجبن القاعات ويتدخلن في كل شيء يخص الآخرين (وهن معرفات باسم dejurnayia، واللاتي يبعثن الرعب في نفوس الأجانب، وكان يتم تعيينهن لتقديم التقارير عن نشاط كل أجنبي). أما الآن فالفنادق الأفضل تشبه الفنادق في أوروبا. والموظفون يقدمون المساعدة، ويعيشون على البهجة، ويعملون بحب كما أنهم صغار السن أيضاً.

### الأمور، في آخر الأمر، ليست مختلفة تماماً

إن التخصصية الحالية لمعظم الأوجه الاقتصادية، أدت إلى أن أصبحت روسيا خليطاً من كل أنواع المشروعات والمعاملات التجارية، من وحدات صغيرة تديرها الأسر والبائعين المتجولين في الشوارع إلى الشركات المتخصصة متوسطة الحجم، والمشروعات الخاصة العملاقة (وهي شركات ضخمة كانت تديرها الدولة فيما سبق ومعظمها تعمل في التصنيع الثقيل). وبالنسبة للمشروعات الأخيرة أثبت معظم مديري المصانع من الطراز القديم أنهم غير قادرين على فهم اقتصاد السوق الجديد. وكلما كانت الشركة صغيرة وجديدة، كلما كانت هناك فرصة

للقيام بعملها تحت الإدارة «الجديدة» (حتى لو كانت هذه الإدارة ليست لديها الخبرة الكافية) .

ويتذكر أحد الاستشاريين الأمريكيون في أحد الشركات والذي كان يعمل لسنتين طويلة مع رجال الأعمال الروس ، ويقول : «منذ سنوات قليلة مضت ، كان الروس يقولون لي أن هذه الدولة فريدة في نوعها ، وأنها لن تستطيع على الإطلاق أن تدير المشروعات التجارية بالأسلوب الذي يدار به في باقي أنحاء العالم ، وقد يقولون في ذلك الوقت أن روسيا لها أسلوب وخطى خاصة بها في إدارة الأشياء » . ولكن خمن ماذا حدث؟ لقد أدركوا في نهاية الأمر إلى أنه إذا طبقت قوانين الجاذبية عالمياً ، فيمكن بالتالي تطبيق قوانين الرأسمالية واقتصاديات السوق . لقد بدأت الأسس التي تقوم عليها المشروعات والأعمال التجارية في روسيا أن تشبه أكثر وأكثر مثيلاتها في باقي أنحاء العالم » .

وبالرغم من أن الروس قد بدأوا أكثر وأكثر في اتباع عادات العمل المماثلة عند نظرائهم من الأمريكيين والأوروبيين ، إلا أنه مازال من النادر أن نجد روسيا يبدأ العمل قبل الساعة التاسعة صباحاً أو ينتهي من عمله بعد الساعة السادسة مساءً ، وأكثر من ذلك ، فإن فترة تناول

الغداء تستمر لساعتين تقريباً .

### المنزلة في مكان العمل

إن الصرامة في مكان العمل في الحقبة الشيوعية ، قد حل محلها مرونة أكثر على الرغم من أن الكثير من الروس مازالوا مترددين في تحمل المسؤولية وعرض الأفكار . ولكن بدأ عدد كبير من رجال الأعمال في التشبه بالسياسات التي تعتمد على الجدارة والأهلية للعامل .

مازال عدد كبير من كبار السن يربطون عملية جمع الأموال في الأعمال بالاستغلال بالمضاربات التجارية في الحقبة الشيوعية والاستغلال سعيًا وراء الربح الفاحش . وبالنسبة لهؤلاء الأشخاص وعدد كبير آخر من المقالين حالياً من العمل في المخابرات يعتقدون أن الأعمال التجارية تتم بأسلوب قذر وبدون كرامة .

بدأت كلمة المنزلة والمكانة تُعرف أكثر وأكثر بأنها قدرة العامل أو الشريك في الحصول على مشروعات جديدة ، والاعتماد أقل وأقل على الأقدمية أو التعليم (إلا إذا كان التعليم يشمل دراسة إدارة الأعمال في مدرسة عبر البحار) . أما فيما يتعلق بين المستويات الأدنى والطبقة المتوسطة التي بزغت حديثاً في روسيا ،

فإن الشخص الذي تعمل عنده أكثر أهمية مما تفعله حقيقة . إن الحصول على عمل في شركة أجنبية يعد نوعاً من المكانة الرفيعة، وعلى مستوى الإدارة ، فكلما زادت اتصالات الروسي بالأجانب كلما زادت مكانته .

### صنع القرار

إن الأسلوب الروسي القديم بالنسبة للاقتصاد كانت تقتصر فيه عملية صنع القرار على كوادر صغيرة من الأفراد من ذوي المكانة العالية في كل شركة أو وزارة ، وقد كان من المفهوم أن القرارات التي تتخذ طبقاً لسياسة الحزب لا يمكن أن تكون خاطئة . واليوم ، وبالرغم من كل هذه التغيرات فقد ظلت عملية صنع القرار شديدة البطء لدرجة التعذيب ، حيث أن معظم هذه القرارات يتم عن طريق اللجان وبناءً على إجماع الآراء . والمسئولية بطيئة في تفويضها إلى الأشخاص الأقل مكانة . وبجانب ذلك، فإن العديد من الموظفين ، ببساطة ، لا يرغبون في تحمل أية مسئولية .

### صنع الهامبرجر في محلات الماكدونالدز

بجانب الدعم المالي الذي تقدمه الحكومة إلا أن هناك الكثير من أصحاب المهن مثل الأطباء والمدرسين يحصلون على وظائف ومرتببات أقل . وبالرغم من

وجود أكاديميين وأطباء وفنانين موهوبين على أعلى مستوى ، إلا أنهم يقومون بأعمال أقل من مستواهم ، وخاصة في المدن الكبرى . فقد تجد ، على سبيل المثال ، أستاذ هندسة سابق يقود سيارة أجرة ويبيع أدوات مطبخ مستوردة . وعندما فتح ماكدونالدز أول مطعم له في ميدان بوشكين في عام 1990 ، تقدم له 27,000 طلب للعمل للحصول على 600 وظيفة لصنع الهامبرجر . وكانت هناك مئات من الطلبات مقدمة من علماء وأطباء .

### إدارة العاملين الروس

إن كل روسي تقريباً عمل في مشروع مملوك للسوفييت كان يُرغم على الخداع - تغطية غياب وسرقات زملائه من العاملين . أما اليوم فإن العاملين الروس في الشركات الأجنبية (وخاصة في الوظائف الكتابية ذات المستوى المنخفض والعمال) يشعرون أحياناً بأحقيتهم في سرقة أصحاب العمل كنوع من "قهر النظام" .

يحترم الروس السلطة والقوة ، ومن الأهمية بمكان أن يطبق رجال الأعمال الأجانب قوانينهم العملية الخاصة بالنزاهة والإنتاجية بقوة . واحذر أن تدبر عملاً

"بالطريقة الروسية" . وفيما يلي بعض النصائح :

— اتبع أسلوباً واضحاً في عرض مهمتك :

إن العديد من الروس ، بمجرد تفويضهم بالقيام بمهمة ما أو هدف ما ، فإنهم يقومون بها بإصرار شديد . كما أنها مسئولية صاحب العمل لأن يوضح للعامل الروسي كيف يرتبط دوره أو مهمته "بالصورة الكبرى" ونجاح الشركة في المستقبل .

— دع العاملين يشتركون في صنع القرار :

كن على استعداد لتفويض بعض السلطة . وبهذه الطريقة سيشعر العاملون بأن لهم دور في تحقيق النجاح للشركة - وهي شئ لم يفعلوه من قبل ، على الإطلاق .

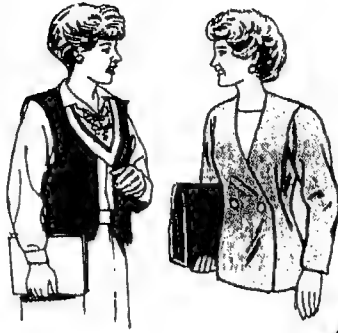
— إمنح المكافآت للمبادرات :

إذا استطاع العاملون الحصول على مكافأة ملموسة للقيام بمبادرة ما ، وإطرائهم بين زملائهم للقيام بذلك ، فإن أصحاب العمل أيضاً يستطيعون التخلص من مشاعر الخوف من الأفكار المبتكرة ومن التحدث بحرية في مكان العمل .

— توفير التدريب المستمر :

بغض النظر عن خبرة العامل الروسي يجب أن  
توفر تدريباً مستمراً . فهذا التدريب سيحسن  
الإنتاجية ويساعد على جذب (والمحافظة على)  
الأفضل والأذكى من العمال المتاحين .





## النساء في مجال الأعمال

7

الكلب أكثر حكمة من المرأة . فالكلب لا يبيع في وجه سيده

- حكمة روسية قديمة .

### مواطنون من الدرجة الثانية

بالرغم من أن فكرة المساواة بين الجنسين والمضمونة في الدستور السوفيتي القديم ، وكانت فعل ثوري في حقيقة الأمر ، إلا أنها لم تطبق على الإطلاق في الحياة اليومية . ولم يكن مسموح للنساء بالعمل فقط ، ولكن كان مطلوب منهن ذلك "كطفيليات اجتماعية" يواجهن الإقامة في السجون . وبالرغم من أن الروسيات حصلن على الحق في التصويت في عام 1917 (ثلاث سنوات قبل التعديل التاسع عشر في الدستور الأمريكي والذي يضمن الاقتراع العام في أمريكا) إلا أن قيمة هذا التصويت تحت الحكم السوفيتي كان أمر مشكوك فيه .

إن روسيا كانت وستظل مجتمع يسيطر عليه الرجال، وبوجه خاص في مجال العمل . وبالرغم من تمثيل النساء المشرف في بعض المهن (هناك أطباء من النساء أكثر من الأطباء الرجال) ، إلا أنها مازالت تابعة وذليلة . ففي المنزل ، يتوقع من النساء القيام بجميع الأعمال - وهي عادة تعمل 40 ساعة في الأسبوع في مصنع ما أو مكتب بجانب قضاء حوالي 40 ساعة في الأعمال الروتينية المنزلية مثل التسوق ، والطهي ، وتنظيف المنزل ، وغسيل الملابس ، ولا تنسى الوقت الذي تقضيه المرأة في العناية بالأطفال . وبالمقارنة ، فإن الآباء يقضون خمس ساعات أسبوعياً للقيام بمثل هذه المهام . ومنذ حلول الرأسمالية ، أصبحت حالة المرأة الروسية ، في الكثير من الحالات أسوأ بكثير . فعلى سبيل المثال ، طبقاً للقانون الروسي كان للنساء الحق في الحصول على 30 في المائة من المقاعد في البرلمانيات المحلية بالجمهورية ، ومجالس المدينة ؛ (إلا أن امرأة واحدة حصلت على مقعد في اللجنة التنفيذية في الحزب الشيوعي) . وحالياً أصبح التمثيل النسائي في المجالس المحلية للمدن أقل من 10 في المائة ) .

إن أكثر من 70 في المائة من العائلات المسجلات

رسمياً من النساء ، وطبقاً للاتحاد النسائي الروسي Women Union of Russia (وهي جماعة مظلية تضم حوالي 110 منظمة نسائية) فإن نصفهن تقريباً حاصلات على شهادات جامعية أو شهادات من معاهد تقنية . وقد ساعدت الأسعار المدعومة من الحكومة ونظام رعاية الطفل الذي ساعد النساء (وخاصة الأم العزباء) على التغلب على المصاعب والمشكلات . إن طرق المهن التقليدية للمرأة ، في ظل النظام الجديد في روسيا — بالإضافة إلى ما تم ذكره سابقاً عن الدرجات والعمل الذي تضمنه الحكومة — لم تعد موجودة . والآن ، أصبحت حتى الوظائف ذات المستوى الأدنى تتطلب شروطاً معينة من النساء .

### السكرتيرة كمحظية

إن النساء ، في روسيا ، وفي محيط الأعمال بوجه خاص ، يعتبرن دائماً كنوع من الغواية للحصول على عملاء جدد أو كمحظيات لرجال الأعمال . إن أنواع الإعلانات التصنيفية عند البحث عن سكرتيرات تشير بصراحة إلى صفات حيوية في العمل مثل «ذات أرجل طويلة» ، أو «تحت سن 25» ، أو «ذات مظهر أنيق» ، مع احتواء هذه الإعلانات على جُمْل سفرية مثل «على

استعداد للقيام بواجبات أخرى مرتبطة بعملية الترفية عن العميل» . ولكن هذه الإعلانات لا تثير الدهشة في دولة أذاعت مرة في التليفزيون مسابقات للمكانس الكهربائية عند الاحتفال بيوم المرأة العالمي — وهو يوم يعني بتكريم إسهامات النساء في الثقافة العالمية .

وقد أشار أحد المستشارين في مركز موسكو للجنس إلى أن «النساء فوق سن الأربعين قد تم الاستغناء عنهم، إن رجال الأعمال ، الجدد لا يهتمهم كيفية أداء العمل . إنهم يبحثون فقط عن وسائل للزينة» .

إن قانون فرض السلطة بسيط للغاية : إذا خلت وظيفة إدارية فيتم حجزها للرجل أولاً : لأن الرجل ، طبقاً للتقاليد ، هو الذي يجلب القوت لأسرته ، وثانياً ، لأن المكان الحقيقي للمرأة هو ، في رأيهم ، المنزل فقط . وكقاعدة عامة ، عندما تكون ظروف العمل صعبة فإن النساء العاملات هن اللاتي يتم تسريعهن بغض النظر عن مؤهلاتهن أو سجلهن الوظيفي .

### المؤامرة التاريخية

في بداية الحديث ، يمكننا القول بأن الذي دفع بالمرأة الروسية إلى مجال العمل ، هي الحرب ، وليس مجرد فلسفة حول المساواة بين الجنسين . ففي أوائل

العشرينيات من القرن العشرين أصبحت النساء يمثلن 25 في المائة من قوة العمل ، ولكن مع حلول عام 1945 ، وبعد الخسائر المدمرة والفادحة للجيش الأحمر في الحرب العالمية الثاني ، أصبحت النساء يمثلن 56 في المائة من قوة العمل . ولكن البند الرسمي في الدستور الذي يقول «أجر متساو للعمل المتساو» كان مجرد خرافة . إن الغالبية العظمى من النساء لم يستطعن ، ببساطة ، الحصول على عمل متساو . وكان تعيينهن يتركز في ثلاث مهام ذات مكانة أقل وأيضاً أجر أقل وهي التدريس ، والطب ، وقطاع التصنيع الخفيف ، ولهن في هذا القطاع الأخير أولوية ثانوية في نظام لا يهتم حقيقة بسلع المستهلك .

وفي روسيا الجديدة ، استمر الرجال المغالين في التطرف في إبعاد النساء عن الأدوار الفعالة في مجال الأعمال . وبالرغم من وجود بعض النساء القلائل من المقاولين وأصحاب المشروعات استطعن أن يكسرن هذا المفهوم الذكوري في مجال الأعمال ، ولكنهن استثناء لهذه القاعدة . إن معظم النساء في مراكز إدارية منخفضة أو متوسطة المستوى ، يعملن في شركات يمتلكها أجناب .

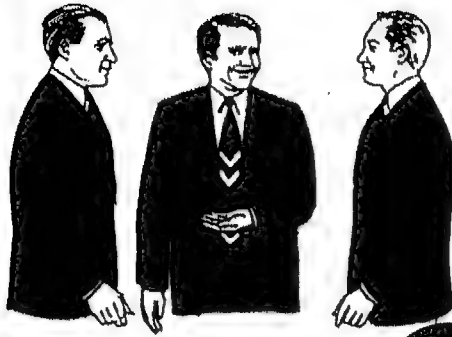
### استراتيجيات للأجنيبيات في مجال الأعمال

بالرغم من أن النساء الروسيات في عالم الأعمال لا يؤخذن مأخذ الجد ، إلا أن هذا المفهوم لا ينطبق على الأجنيبيات في مجال الأعمال . يفضل رجال الأعمال الروس إقامة المشروعات والمعاملات التجارية مع رجال آخرين ، ولكنهم يتمتعون بنظرة عالمية تكفي لأن يدركوا أن جميع الثقافات قد لا تتلاقى أو لا تتفق .

لا تخطئ في تفسيرك لمفهوم الرجال الروس عن المجاملات الأوروبية الشائعة - مثل فتح الباب للنساء ، أو إطراء مظهرهن ، أو حتى الربت على الكتف - واعتبارها كنوع من الكياسة . فالرجل الروسي مثل تلميذ المدرسة الذي وصل إلى مرحلة البلوغ (، خاصة الرجال فوق سن 40) يظهر أفضل ما عنده من سلوكيات في حالة وجود سيدة في المكان . أما الرجال أقل من 35 عاماً فهم يشعرون براحة بالنسبة لمفهوم المساواة بين الجنسين في مجال العمل أكثر من نظرائهم الأكبر سناً .

وقد تتعرض المرأة إلى غزل لا ضرر منه (إذا كان يوجد مثل هذا المفهوم) . ومحاولتك إثارة الغرائز لن تفلح كثيراً ، ولن تمنحك الاحترام ولن تساعدك في تحقيق توقعاتك في مجال العمل .

وهذه كلمة واحدة للتحذير : إن الروس (صغار وكبار) يصبحون في منتهى الحقاارة عند الشرب حتى السكر . فبعد ليلة من شرب أنخاب الترحيب فإن التلميحات الجنسية تزداد بوجه ملحوظ . تقبلي هذه التلميحات بدون تردد . ولكن إذا تخطى أحد هذه الحدود إظهري علامات الرفض القوية ولكن المختصرة ولكن تجنبي إعطاء محاضرة عن التصرفات السياسية السليمة أو الأسلوب النسائي في الولايات المتحدة (فقد يؤدي ذلك إلى القضاء تماماً على الصفقة) . ولكن إذا وصل الأمر إلى أسوأ ما يمكن قدمي اعتذاراً مؤدباً عن شعورك بتعب شديد واطركي الحفل . فأنت بالتأكيد لا ترغبين في العقاب في اليوم التالي .



## إقامة العلاقات



العمل ، في روسيا ، يمكن أن يكون أي شيء ولكن يجب أن يكون شخصياً . يشعر الروس بالتردد في التعامل مع أي شخص لم يقابلوه وجهاً لوجه ، بغض النظر عن عدد المكالمات الهاتفية التي طلبتها أو الفاكسات أو المكاتبات بالبريد الإلكتروني . إن الخطى البطيئة نسبياً للاجتماعات ، والكم الهائل من المحادثات القصيرة ، وتناول الشراب قبل الاجتماعات ، والتي قد تبدو ظاهرياً غير مثمرة ، إلا أنها جزء من بناء العلاقة . فبدون علاقة شخصية قوية ، قد لا تستطيع الصفقة التجارية النجاح في اختبار الوقت أو تستمر حتى تحصل على عرض أفضل من شريك أجنبي آخر .

ينظر رجال الأعمال الروس إلى العقود على أنها إعلان لحسن النوايا والتي يمكن أن تتغير إذا تغيرت



الظروف ، ولكنها لا تعني اتفاقيات ملزمة . ونظراً لأن القانون الروسي للعمل يحتوي على آليات معدودة لوضع العقد موضع التنفيذ ، إلا أن معظم المعاملات التجارية تتم بقوة العلاقات الشخصية . إن أفضل وسيلة لدفاعك - وأقواها - هو إقامة علاقة شخصية وطيدة مع نظيرك الروسي .

### الشريك المحلي أمر ضروري

من المستحيل فعلياً ، إيجاز أي أعمال بدون وجود شريك روسي محلي . اختر هذا الشريك بحكمة ؛ فالشريك الغير مناسب قد يقضي على المشروع قبل أن يبدأ . وحتى إن لم يكن لديك خططاً للتصنيع الفوري أو توزيع منتجاتك في روسيا ، إلا أنك لازلت في حاجة إلى شريك محلي يسهل لك عملية التقديم ، ويجري الاتصالات المناسبة (وفي استطاعته أيضاً أن يرد خطر المبتزين من رجال المافيا وحمايتك من لصوص الطريق) . خذ حذرك أن كتابة اتفاقية شراكة رسمية غير ضروري ، نظراً لأن مستوى علاقتك الشخصية الغير رسمية بمعارفك تُعد أكثر أهمية من أي شئ يوضع على الورق . ومن المحتمل أن تواجه الاختيار بين نوعين من الشركاء الروس - الكبار الذين لديهم مكانة أكثر نضجاً والذين

حصلوا على مكانتهم تحت الحكم الشيوعي ، واستطاعوا تكوين مصنع صنير أو الحصول على منصب وزاري في الحكومة ، وبين الصغار "الجلد" من رجال الأعمال المتشوقين إلى تكوين ثروة صغيرة (bucksi) وهي الكلمة الروسية للمال ، بأي أسلوب كان. احصل على مراجع عن كل شخص ، وإذا أمكن ، قم بالبحث عن خلفية الشريك المرتقب .

احذر من التعامل مع الروس الذين يعدون بأن لديهم القدرة على إنجاز كل شيء ، أو يزعمون أن لهم علاقات مع أشخاص في مناصب عليا . ومع استمرار غزو ألمانيا الروسية بدأت العناصر الإجرامية في التدخل أكثر وأكثر في مجال الأعمال ، وأصبحت أكثر تعطشاً لإجراء اتصالات أجنبية شرعية . كما يجب أن تأخذ حذرك أيضاً من الشريك الروسي الذي يتباهى بامتلاكه لكم كبير من الأموال النقدية وأنه على استعداد لتمويل مشروع أو اتفاقية ، ولذلك يجب التأكد من أصل هذه الأموال لأسباب واضحة .

### الاستشارة: نوع من الأعمال الضخمة

إن الأشخاص الذين لا يتمتعون إلا بمعلومات مبدئية عن السوق الروسية يجب ألا يعتمدوا على الاستشاريين

الروس فقط . ضع في اعتبارك تعيين استشاري محلي وآخر من بلدك لديه سجل ناجح في التعامل مع الروس (أو شركة أجنبية ذات مستوى عالٍ ولديها سجل بقدرتها على تسليم البضائع) . وبينما يمكن للاستشاريين المحليين معرفة الأسلوب وطريقة الكلام ، إلا أنهم لا يستوعبون تماماً احتياجات رجال الأعمال الغربيين .

### رسائل التقديم

يعشق الروس الأوراق الرسمية . فهي تعطي لأي صفقة أو مشروع جو من الشرعية في عقولهم . يجب أن تكون جميع المراسلات بلغة بلدك ، وباللغة الروسية . لا تتوقع الرد في زمن محدد لأي رسالة تقدم لا يصاحبها اتصال وجها لوجه . حاول أن تحتوي أي رسالة تقديم على قدر كافٍ من التفاصيل حول شركتك والعاملين الأساسيين فالروس يتأثرون كثيراً بالأسماء والشركات التي تعاملت مع الشركات القوية العالمية . كما أنهم يتأثرون أيضاً بمستوى التعليم . اذكر أي درجة علمية حصل عليها موظفي الشركة ، وخاصة إذا كانت هذه الشهادة من مدارس أو معاهد ذات شهرة مرموقة .



## استراتيجيات من أجل النجاح



### جديد على اللعبة

إن الروس في أشد الحاجة إلى الاستثمار الخارجي ،  
وأيضاً إلى المساعدة على التأقلم لاقتصاد السوق، ولكن  
يجب أن تضع في اعتبارك أن لديهم كم هائل من العزة  
القومية ، ومدة لا تزيد عن عشر سنوات في ممارسة  
التجارة والأعمال . يجب أن تتحسس طريقك بخفة مع  
إظهار احترامك . أما التصرف وكأنك على علم بكل  
شيء مع إعطاء محاضرات صارمة عن كيفية إنجاز  
الأشياء « بالطريقة الأمريكية » أو « بالطريقة الألمانية »  
سينمي مشاعر العداوة ويقضي على روح التعاون .

لقد تخطت روسيا بالفعل مرحلة الطفولة في عالم  
الرأسمالية . ونضج الاقتصاد وأدرك رجال الأعمال  
الروس أن الأمر يستلزم أكثر من مجرد وجود فكرة جيدة

ورأسمال مشروع بسيط لتحقيق النجاح . لقد أدرك الكثيرون أن ممارسة الأسلوب الغربي في الإدارة وإقامة المنظمات أصبحت ضرورية الآن إذا كان بناؤها يقوم على نجاحاتها الأولية . وإذا عرضت هذه المعلومات بالأسلوب المناسب (ويدون السلوك المتعالي) فإن الروس سوف ينهلون هذه المعرفة - بالرغم من أن تطبيقها العملي لازال في حاجة إلى كسر بعض الحواجز الثقافية.

### عشر قواعد ذهبية

#### — بناء العلاقات :

إن المكالمات الباردة لن تجدي في شيء . وإقامة العلاقات التجارية في روسيا يتطلب الترفيه والمشاركة في الحياة الشخصية لنظرائك . إن عدم وجود شريك محلي ، قد يقود إلى كارثة ، ومحاولة إتقان النسيج المتداخل للرأسمالية الجديدة بمفردك هو خطأ كبير .

#### — قم بواجبك المنزلي :

بالرغم من أن الروس قد يكونوا متشائمين بطبيعتهم . إلا أنهم سيثبتون مدى تفاؤلهم في تقييم السوق أو التوقعات المستقبلية لصفقة ما . وهم عادة يعدون بأكثر مما يستطيعون تقديمه . قم بواجبك المنزلي . كن يقظاً إذا

بدت الصفقة مغرية حد كبير أو أن شريكك يروج لنفسه أو لنفسها على أنه شخص لا يخطيء . فلا يوجد شيء في روسيا يتم بالسلاسة التي وعد بها مسبقاً.

### — ابتعد عن الارتباطات الخطرة :

تسيطر المافيا الروسية على العديد من المشروعات . ومن الأفضل تجنب التدخل في مثل هذه السلع الجدلوية أو شديدة التنافس مثل الكحوليات والسجائر . وفي معظم الأعمال المرتبطة بتجارة التجزئة ، فمن المستحيل تجنب بعض الاتصالات بالجريمة المنظمة سواء كنت وصي أو ممول . إن المشروعات الأكثر أماناً تشمل الدعاية ، والقانون ، والاستشارات .

### — ابدأ ببساطة :

يستعد الروس للاجتماعات ويجب أن تفعل ذلك أيضاً . ولكن كونك مستعداً لا يعني أنه يجب أن تشير إعجاب الروس بالحقائق والأرقام على الأقل في البداية . اجعل الأمور تسير ببساطة . اشرح المفاهيم والأهداف الواسعة . فالروس لا يركزون كثيراً على الأرقام الصعبة (وهي تداعيات من أيام السوفيت حيث كانت الإحصائيات الاقتصادية القومية لا معنى لها .) فالوقت سيحين فيما بعد للتحدث عن التفاصيل .

### — كن صبوراً ولكن كن مثابراً أيضاً :

لقد نشأ الروس في اقتصاد تهيمن عليه الدولة ،  
وحيث تقوم الحكومة أو المدير الكبير باتخاذ القرارات  
الهامة . وكانت المبادرة الفردية نادراً ما تحظى بالمكافأة -  
وفي معظم الأحوال كانت تحظى بالعقاب . لا تتوقع  
حدوث المعجزات أو حتى صدور القرارات الصغيرة في  
فترة وجيزة .

لقد ظلت شركة مكدونالدز 12 عاماً في مفاوضات  
قبل أن تفتح أول مطعم لها في روسيا ، في ميدان  
بوشكين Pushkin Square . وبالرغم من أنه تم فتح عدة  
محال أخرى في مكدونالدز في موسكو إلا أن الفرع  
الموجود في ميدان بوشكين ظل من أكثر محال  
مكدونالدز الرائجة في العالم . وفي أي مساء يوم السبت  
تظل طوابير الانتظار أطول من الطوابير أمام ضريح لينين  
في الميدان الأحمر . (كما أن أساس نجاح مكدونالدز هو  
سياسته في تعيين المواطنين المحليين - بدلاً من المغتربين -  
لملء مناصب صنع القرار وتنمية موارد المحليين ، وتطوير  
محتاجاتهم لتلائم الأذواق المحلية) .

يستغل الروس الأجنيبي الذي يبدو متلهفاً على إتمام  
صفقة ما . وقد يحتاج الأمر إلى شهور وجبال من

خطابات المتابعة والفاكسات للتغلب على القصور الذاتي، ولكن الإصرار والمثابرة تفني تماماً .

### — قل "لا" فقط :

سيزعجك الروس حتماً ، لتوقيع نوع من البروتوكول أو الاتفاقية الغير رسمية ، في بداية علاقتك معهم . قل "لا" فقط . وقد يصبر نظيرك الروسي بأن هذا البروتوكول لا يحمل أي ثقل قانوني (وهو على حق فعلاً ، إذا وضعت في اعتبارك قانون الدولة في مجال الأعمال). ابتعد عن هذه الاتفاقيات وكأنها نوع من الطاعون - فقد تلزمك قانوناً بالتوقيع ، فيما بعد ، على اتفاقيه أكثر تفصيلاً . وعلى عكس ذلك ، حاول أن تعمل بأسلوب غير رسمي مع شريكك لعدة شهور حتى تتأكد من أن هذه العلاقة ناجحة .

### — كوّن فريقاً قوياً من المديرين المحليين :

إن العامل الحقيقي لإضفاء مزيد من الجمال على الصفقة (ووثيقة تأمين متنوعة) هو أن يقوم الشريك الأجنبي بضم برامج تدريب شاملة في الإدارة للموظفين المحليين. ومن أكبر قصص النجاح في الأعمال في روسيا : ماكدونالدز ، واتحاد دوميك البريطاني Britain's Allied Domecq (PLC) والذي يشمل باسكين روبينز



للآيس كريم ، ودانكين دوناتس Dunkin Donuts ، وحاتات جون بول (John Bull Pubs) - والتي يرجع الكثير من نجاحاتها إلى برامج التدريب القوية في الإدارة. وتشمل هذه البرامج ما هو أكثر من مجرد الذهاب إلى مدرسة لضم مديرين ثم صهرهم في قالب جديد في مجال التخطيط وصنع القرار .

### — حافظ على أخلاقيات عمل ثابتة :

إن دفع الرشاوي والمكافآت قد يوفر طريق مختصر مبدئي في هذه المتاهة ، ولكن بمجرد أن تخرج كلمة واحدة تشير إلى أنك على استعداد للتحرك في هذا الطريق ، فإن تكاليف المشروع سترتفع مباشرة . إن هذا الطريق المختصر الذي بدأته قد ينتج عنه كابوس طويل المدى.

ضع في بالك أن الكثير من الروس يعتقدون أن بلدهم تستخدم كسوق للتخلص من السلع القديمة العتيقة والرديئة الصنع . ابتعد عن أي اتفاقيات لمشروع قد يزيد من هذه الاعتقادات .

### — معرفة خياراتك القانونية :

قبل البدء في المباحثات ، يجب أن يكون لديك فكرة عن أفضل الأسس لمشروعك والتي يمكن أن تبنى عليها شركتك (المزايا الضريبية أو العقوبات قد تكون كبيرة

للغاية) . إن قانون تنظيم العمل في روسيا ضعيف إلى حد كبير وخاصة في الوقت الحالي ، والالتزامات القانونية قد تتغير يومياً . ابحث عن محامي جيد له خبرة محليه وسمعه موثوق بها .

— حافظ على روح الدعابة - واكتب كل شيء على

الورق :

إن الصدمة الثقافية تحدث لا محالة (حتى للمسافرين الدائمين) ، ولذلك فمن الأهمية بمكان المحافظة على روح الدعابة . ولا تجهد نفسك في الأمور البسيطة ، وحاول أن تستمتع بوقتك . فإن المبالغة في الشك قد تؤدي إلى القضاء على صفة جيدة . كما أن الأخطار المترتبة على الاعتماد على المترجمين (وخاصة الذين يتكلمون لغة غامضة مثل اللغة الروسية) ، تؤكد على أهمية متابعة العروض أو الاجتماعات بمراسلات كتابية (باللغة الروسية ولغتك الأم) حتى تتجنب سوء الفهم .

ملحوظة على تقديم الهدايا

إن الروس يعشقون الهدايا . إن الهدية الصغيرة الملائمة لزملائك في العمل أو لعائلاتهم لن تقبل فقط بمشاعر التقدير ولكنها متوقعة إلى حد كبير، ومن الأفضل أن تكون شخصيه إلى حد ما مثل قلم أو ولاعة

مكتوب عليها شعار شركتك ، وسيعتبرها الكثيرون لفتة مثالية ، أو يمكنك تقديم آلة حاسبة تعمل بالطاقة الشمسية. ويمكنك التأكد من أنها ستستخدم استخداماً جيداً ، إذا أعطيت الفرصة لشريكك السوفيتي في التفاحز بين زملائه الروس على علاقاته الكثيرة بالأجانب، في كل مرة يستخدمها علناً . وتوقع أن تحصل على هدية ماثلة . وحتى في هذه الأوقات التي تركز على التجارة من أجل الربح ، فالفكرة في حد ذاتها أفضل كثيراً من قيمة الهدية .



## الوقت



### المواعيد النهائية : مفهوم أجنبي

إن الروس لا يساوا الوقت بالمال ، بالرغم من أن رجال الأعمال الجدد أكثر تقديرًا لقيمة الوقت من الأجيال القديمة . والاجتماعات في معظم الأوقات تبدأ متأخرة عن مواعيدها (طبقاً للنظام السوفيتي ، لم يكن في مقدور أحد فصل موظف لتأخره) ، وعادة ما يستمر الاجتماع لوقت متأخر عن الوقت المحدد . والصفة المفضلة في روسيا هي الصبر أكثر من الدقة في المواعيد .

إن جزءاً من سلوك الروس تجاه الوقت ينبع من الخلفية الزراعية لهذه الدولة - فتاريخياً ، كان الوقت يقاس طبقاً لمواسم السنة (موسم الزراعة ، ونمو المحاصيل، وحصادها) أكثر من قياسه طبقاً للأيام أو الساعات أو الدقائق . كما أن اتساع مساحة روسيا التي

تغطي 11 منطقة زمنية (ولكن كل القطارات تسير طبقاً للتوقيت في موسكو) ، والتخلف النسبي لشركة الاتصالات الداخلية يعني أن إلحاز الأعمال في مواعيد محدده كان عنصراً لا يستحق النقد في مجال التجارة مثلما يحدث في البلاد الغربية . (ضع في اعتبارك ، أنه منذ سنوات قليلة فقط كان الفرد ينتظر مدة تزيد على خمس سنوات للحصول على سيارة جديدة بعد شرائها ، ومن عشر سنوات إلى اثني عشر سنة للحصول على خط تليفوني خاص) .

"إن كل اجتماع عمل في روسيا يبدو وكأنه سيستمر إلى الأبد" ، وهذا تعليق لمدير أمريكي يقسم في موسكو . ويضيف قائلاً : "وهذه الاجتماعات في حقيقة الأمر مناسبات اجتماعية . ولا أحد يبدو أنه يهتم إذا امتد الاجتماع المحدد له ساعة إلى مناسبة تمتد إلى أكثر من ساعتين . ودائماً كنت أتساءل حول الشخص الآخر المنتظر في الخارج حتى يحين دوره . ولن أستطيع أن أخبرك بعدد المرات التي انتظرت فيها حتى ينتهي الاجتماع الذي يسبق الاجتماع معي ، وأحياناً كنت أنتظر ثلاثة أضعاف الموعد المحدد . وإذا كنت أرغب في الاجتماع بعميلين في وقت واحد ، كان على أن أحدد

موعداً للاجتماع الأول في الصباح الباكر والآخر في وقت متأخر بعد الظهر .. فهذه هي الفرصة الوحيدة للحصول على أية فرصة لإنجاز أية اتصالات .

ونظراً لهذا الأسلوب العشوائي فإن الروس لا يقدرّون بوجه خاص وجود مواعيد نهائية شديدة الدقة مدونة في العقود التجارية . ولذلك إذا حاولت أن تكيفهم طبقاً لأسلوبك فيجب ، توقع تأخيرات ، و اترك لنفسك مساحة كبيرة من الوقت .

### المناسبات الاجتماعية

إن المسرحيات ، والأفلام السينمائية ، والأحداث الرياضية تبدأ دائماً في موعدها المحدد ، ولكن من النادر أن يتواجد الروس في المواعيد المحددة في المناسبات الاجتماعية وخاصة في المناطق العامة مثل المطاعم . وبمجرد وصولهم ، لا تتوقع أنهم سينصرفون مبكراً . فالعشاء عادة ما يمتد حتى الساعات الأولى من الصباح . إن التأخير لا يعتبر نوع من عدم اللياقة أو السلوك الوقح . ولكن إذا دعيت إلى منزل أحد الروس على العشاء حاول أن تصل خلال نصف ساعة من الموعد المحدد للوصول .



### حقائق عن الحياة

إن محاولة إقامة عمل تجاري في روسيا قد يصيب أكثر رجال الأعمال صبراً بالشيخوخة المبكرة . فالاتصالات اللاسلكية ، حتى في أكبر المدن الروسية قد تكون منقطعة أحياناً ، وكما ستعلم فالسكرتيريات ببساطة لا يردون على الرسائل التليفونية . (وهم يقولون أنهم سيفعلون ذلك ولكن في معظم الأوقات لا يدونون أي شيء . واحد أساليب الدفاع الجيدة هي :أطلب منهم أن يقرأوا رسالتك مرة أخرى . ولكن ، إذا لم تكن هناك لغة مشتركة ، فلا داعي لإجراء مكالمات تليفونية) .

وبالرغم من أن التليفون والبريد الإلكتروني من أساليب الاتصال المعروفة ، إلا أن الفاكس هو أفضل وسيلة يمكن الاعتماد عليها . وهم يسمحون لك

باستخدام خطابات الشركة المكتوب على رأسها عنوان الشركة - وهي نقطة هامة بالنسبة للروس الذين يقدرّون الأعمال المكتبية والوثائق الرسمية . يجب أن تكون جميع الفاكسات باللغة المحلية واللغة الروسية . ولا تعتمد ببساطة على تأكيد موعد الاجتماع بالتليفون - يجب الحصول على التأكيد كتابة . والصبر أمر ضروري حتى بوجود وسيط أو وكيل روسي ، ففي حقيقة الأمر فإن الحصول على موعد محدد أثناء وجود جميع المسؤولين بشركة ما والذين ترغب في وجودهم سيأخذ وقتاً طويلاً . ولا تتوقع أن تحدد رحلة إلى روسيا خلال عدة أيام أو حتى عدة أسابيع .

وهذه كلمة تحذير ، عادة يتم إلغاء الاجتماع قبل الموعد بفترة قصيرة ، وأحياناً قد يظهر في الاجتماع الأشخاص الخطأ . والانفعال والغضب لن ينفع في شيء ، ولكن مع قليل من مظاهر الكبرياء ورفض كلمة لا كنوع من الرد ، سيؤدي إلى إعادة تحديد الموعد ، على أن يكون الموعد الجديد المحدد مناسباً لمواعيدك .

### كن مستعداً

لا تقلل من قدر معلومات الروس أو غريزتهم في مجال الأعمال . فالعرض الذي يفتقر إلى الشرح أو



الوصف الجيد (أي العرض الذي لم يتم بحثه جيداً بالنسبة للسوق الروسية) يمكن أن يقضي على مصداقيتك حتى قبل أول دورة شراب . كما أن معلومات بدائية عن تاريخ البلد وجغرافيتها من الأمور الحيوية ، لأن مثل هذه الموضوعات لا بد وأن ترد في الحوار آجلاً أو عاجلاً من الأفضل الموافقة مسبقاً على جدول الأعمال . وفي سبيل تحديد المناقشة والحفاظ على بعض السيطرة ، فمن الحكمة أن تكون الأول في تقديم مسودة المشروع (كتابة). وفي جميع المجالات اطلب من نظرائك الروس أن يزودوك بما لديهم من معلومات .

زود الروس بأسماء وألقاب الذين سيحضرون الاجتماع . فالروس لا يحبون المفاجآت . أشر إلى احتمال إرسال أحد المسئولين من نفس مستوى أقدم مسئول روسي توقع مقابله . ولا ترسل عدداً كبيراً من الأشخاص لأن ذلك سيربك نظرائك من الروس .

كان من المفترض أن الاجتماعات الأولى لها نتائج محددة - مثل جلسة تعارف ، أو جولة للإدارات أو المكاتب إذا كان ذلك مناسباً ، وغداء رسمي ومناقشة ختامية . ولكن في الوقت الحاضر فإن هذا الأسلوب قليلاً ما يحدث ، بعد أن أصبح حضور وذهاب رجال

الأعمال الأجانب من الأمور التي تحدث كل يوم .

### الوصول

إن الشخص الذي يتمتع بشجاعة خارقة هو الوحيد الذي يؤجر لنفسه سيارة عند حضوره للمدن الكبرى . فكر في تأجير سائق روسي على عربته الخاصة . لا تعتمد على سيارات الأجرة أو وسائل النقل العام . إذا كانت الشركة التي ستجتمع بها شركة كبيرة وغنية فمن المحتمل أن يرسلوا لك سائقاً لإحضارك من الفندق . فالروس عموماً لا يهتمون بالدقة في المواعيد ، ولكنهم يحترمون الأجانب ، ويتوقعون منك الظهور في الوقت المحدد ، حتى إذا لم يستطيعو مقابلتك مباشرة .

إن نظام الأمن في معظم المكاتب يشبه نظم الأمن في البنوك - أو السجون . فقد يطلب منك المرور من خلال الكشف المعدني أو إذا كنت لا تمانع في التفتيش الذاتي . وتعقد بعض الاجتماعات خلف الزجاج الواقي من الرصاص . ولردع الجريمة والغارات المستمرة من الابتزاز ، اضطر العديد من رجال الأعمال في موسكو إلى مباني صغيرة غير معروفة .

وبينما يتشوق مُضيفك الروسي إلى مصافحتك ، ولكن مد يدك قبل عبور عتبة باب الغرفة يعتبرونه نوع

من الحظ السيئ . وإذا قابلت شخصاً ما في ردهة المبنى ، لا تحاول مصافحته وأنت مرتدياً قفازك ، فهي تعد إهانة .

### طقوس بطاقات العمل

يهتم الروس اهتماماً خاصاً بعملية تبادل بطاقات العمل . وأحد الأسباب لذلك أن دليل التليفون الشامل والحديث (وخاصة في المدن البرجوازية الكبرى) غير متاح دائماً . ويجب أن تكون بطاقتك مكتوبة بلغتك بجانب اللغة الروسية ، ومن المهم أن تحتوي على لقبك ومنصبك في العمل . ادرس بعناية كل بطاقة تحصل عليها ، كما يجب أن يكون لديك دائماً عدد كبير من البطاقات . فكل شخص موجود بالاجتماع ينتظر الحصول على بطاقة .

### بروتوكول الاجتماع

يجب أن يكون واضحاً بجانب عملية التقديم (والتبادل المسبق للفاكسات والخطابات) من هو المسئول الأول . وهذا الشخص سيجلس على رأس المائدة مع وقوف بعض المرؤوسين أو التابعين (ينتظرون بشوق لنأدية أية خدمة) .

قد يتحدث مضيفوك على نحو مفكك وغير مترابط عن شيء ما أو يتساءلون عن جدول أعمال الاجتماع ،

ولكن مقاطعة عملية العرض تُعد إهانة . انتظر حتى ينتهي المتحدث من عرضه قبل أن تطرح أية أسئلة أو تثير أي اعتراض . يجب أن يكون عرضك واضحاً مع عدم المبالغة في إضافة الإحصائيات . تحدث عن الرؤى الشاملة والتعميمات ، وتجنب الجمعجة الغير ضرورية (فقد لا تفهم) وكن على استعداد لتوجيه أسئلة محددة عن الأسواق الروسية .

إذا كنت لا تتحمل دخان السجائر ، فأنت في مأزق . فبالرغم من أن ماركات السجائر المستوردة محبوبة ، ولكن مازال الكثيرون يدخنون الأنواع المحلية مثل كوزموس Cosmos وسبوتنك Sputnik . ويعتبر الروس طلب عدم التدخين من أي شخص نوع من سلوك شديد الوقاحة والإهانة . إن أملك الوحيد سيكون في وجود امرأة في جانبك . فالرجال الروس عادة ما يمتنعون عن التدخين إذا صرحت إحدى السيدات بأدب بأنها تعاني من حساسية من التدخين .

### التنازلات أثناء تناول الحلوى

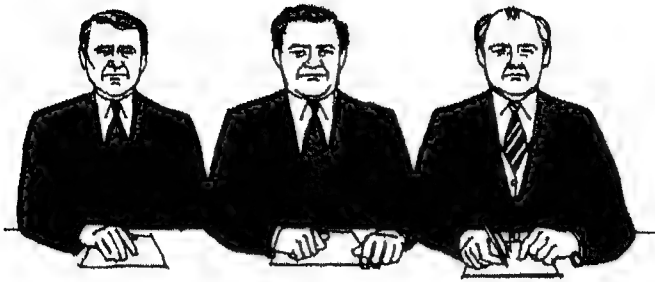
اترك الأمر في يد مضيفك ليقرر متى ينتهي الاجتماع . وحتى إذا كان الجو رسمي وخائف إلى حد ما ، فمن الممكن أن تترك الاجتماع في جو من البهجة والدفء ،

وتصافح قوي بالأيدي يمكن أن يهشم العظام وربت على الظهر قد يدفع بطقم أسنانك خارج فمك - وهي كلها علامات على استقبالهم الحسن لعرضك . إذا دعيت إلى منزل خاص أو مطعم فجأة ، فاقبل الدعوة بأي شكل من الأشكال . فرفضك يعد إهانة ، بجانب أن المناسبات الاجتماعية تساعد على بناء العلاقات الشخصية التي يعتمد عليها في إنجاز المشروعات والأعمال في روسيا . ومن الممكن أن الروس الذين يحاولون إعاقة إصدار أية موافقات أثناء الاجتماع بك ، قد يصرحون لك بسعادة ببعض النقاط خلال تناول الحلوى .

### المترجمون ، مفتاح النجاح أو الفشل

إن دراسة اللغات الأجنبية في روسيا كان يعد في يوم ما من اختصاص طبقة الصفوة الشيوعية المميزة . والآن ، فإن معظم الذين يتحدثون الإنجليزية (أو لغة أجنبية أخرى) بطلاقة تسمح لهم بالعمل كمترجمين قد نمو مهاراتهم من أجل الحزب الشيوعي بغرض مراقبة الزائرين من الأجانب . إن بعضاً من أفضل المترجمين كانوا يعملون موظفين في المخابرات الحربية . والكثير منهم يعتبرون أنفسهم عاطلين و/ أو أذكى من الأشخاص الذين يتفاوضون معهم .

ومن المتوقع أن تمد مترجمك بالمعلومات ، اطلب من أحد زملائك الذي تثق فيه أن يمدك بالمراجع . اشرح بوضوح دور مترجمك وأنتك في حاجة إلى معرفة أي شيء يقال . إن قيام المحرر بعملية التحرير أثناء الترجمة قد يؤدي إلى لجاح المفاوضات أو فشلها . ومن الضروري اختيار مترجم ذو خبرة بالمصطلحات التقنية وكيفية ترجمتها . (كن على حذر من أن العديد من الكلمات الروسية التي تستخدم في التجارة تحمل معاني مختلفة للروس المختلفين) . وهناك وكالات روسية متخصصة في تقديم المترجمين في مجالات عالية التقنية مثل مجال التنقيب عن البترول والغاز ، وأجهزة الكمبيوتر وبرامج الكمبيوتر وبناء الآلات والماكينات . إن قيمة المترجم الجيد الذي يمكنك الوثوق به لا يجب إغفالها .



## التفاوض مع الروس



إذا كان الأمر يتعلق بصفقات تجارية ، فهناك مفهوم شائع بأن الروس شديدي السرية ولا يمكن الوثوق بهم . إن عدم وجود تقاليد قديمة في مجال الأعمال أو أي شيء يشبه قانون عمل يمكن أن يوضع موضع التنفيذ ، قد يكونا هما السبب في ظهور هذا المفهوم . إن الروس يفضلون اللعب في سرية ، والولاء في العمل معروض للبيع لمن يدفع أكثر .

### لعب الشطرنج مع أي شخص

يتميز الروس بقدرتهم على سرعة تحديد حجم القوة والضعف في خصومهم . ويستغلون ، بدون رحمة ، أي فرصة في صالحهم . والوقت دائماً في صفهم ، وهم يؤمنون بأنهم في نهاية الأمر يحصلون على أقصى ما يمكن من الشخص الذي يستعجل الأمور .

ومن المؤكد أن الشئ الوحيد الشديد الأهمية الذي يجب أن نتذكره عن الروس هو أنهم يستطيعون الانتصار فقط إذا خسر الطرف الآخر . إن محاولة إقناعهم بفوائد استراتيجية المكسب للجانبين هو مضيعة للوقت والجهد ، كما أن الحلول الوسط نوع من الضعف . إن عاداتهم في قوانينهم الراسخة عن المراوغة والبحث عن منفذ غامض للهروب هي بقايا من نظامهم الشيوعي (وقبل ذلك النظام الإقطاعي) . ضع في اعتبارك أن الروس من أعظم لاعبي الشطرنج في العالم . فلديهم الموهبة في التفكير مسبقاً في عدة حركات .

يقول أحد رجال الأعمال الأمريكيين الذين يعيشون في موسكو : "استمرت مباحثاتنا مع شركة للبحث العلمي لعدة شهور وكانت المفاوضات تبدو أنها تسير في الطريق السليم ، عندما فوجئنا بتوقف الروس عن التحدث إلينا ، ولم نستطع معرفة السبب . وقد قضينا شهور أخرى لحشهم على استئناف المحادثات من المرحلة التي توقفت فيها . وقد أخذنا وقتاً طويلاً لاكتشاف أنهم كانوا يتصرفون بأسلوب خال من المسؤولية أو الحماس ، ثم أدركنا بعد ذلك أن الفكرة كانت محاولة لإرهاقنا . وأنهم كانوا يتجنبون الاتصال بنا عن عمد ، حتى نشعر



بالإحباط والتعب من ملاحقتهم وبالتالي يحصلون على أكبر فائدة وأكبر قدر من التنازلات من جانبنا .

واستمر قائلاً : "لقد استوعبنا الدرس ، بينما قد لا تفهم سلوكهم ، أو لا تعتقد أنه سلوك منطقي ، إلا أنه جزء من استراتيجية طويلة المدى للكسب . والذي يبدو أنه تحول فجائي وغير منطقي إنما هو في الحقيقة جزء من لعبة الشطرنج" .

إن ما تحتاجه ، لتحقيق النجاح مع الروس ، هو أن تكون شديد البرود ، وشديد الإصرار ، وصبور ، ومسلح بروح الدعابة . كما أنه من الضروري أن يظهر فريقك بواجهة موحدة ومتناسقة .

### توقع كل ما هو غير متوقع

هناك شيء يجب أن تعتمد عليه وهو أنهم يطلبون منك أن تقدم عرضك أولاً . فالروس يفضلون أن يعرفوا وضع الشخص الآخر بالكامل قبل أن يكشفوا عن وضعهم . ومع بدء المناورة تذكر : توقع كل ما هو غير متوقع - بما في ذلك إعلان الروس الرهيب بأن الصفقة توقفت وهم يغادرون غرفة الاجتماعات . وهناك نوع آخر للمفاوضات قد تواجهها مثل :

## — بعيداً عن مناورات الانفتاح :

سيحدد الروس دائماً متى يصبح الموقف مدعاة للسخرية . ويستعيد أحد رجال الأعمال الفرنسيين ما قام به الجانب الروسي من تقديم عرض لصفقة يفترض أن تتحمل فيها الشركة الفرنسية كل المخاطر وتقدم كل رأس المال المبدئي ، وذلك في مقابل أن تحصل فقط على 10 في المائة من الأرباح المتوقعة : "لقد بذلت أقصى مجهود لإقناع باريس بأن الأمر لا يعدو أن يكون مناورة استهلاكية ، وأن الروس ليسوا جادين . وقد مرت شهور وعشرات من المراجعات ، ولكن في آخر الأمر حصلنا على ما اعتبرناه صفقة عادلة وهي صفقة لا تشبه على الإطلاق ما قدمه الروس في البداية" .

لا تندفع إلى الاستسلام أو أن تطلب تغييرات طفيفة، لأنك إذا فعلت ذلك ، فيمكن أن تتوقع مطالب تثير الغضب أثناء المباحثات . فالروس سيفترضون أنك لا تستطيع تحمل المحادثات الشاقة أو أنك تتوق بشدة لضرورة إتمام الصفقة والحصول على أفضل الشروط . فكر في التخلص من نقطة البداية المشيرة للغضب وابدأ المباحثات من النقطة التي تليها .

### — أنت (أو/ الأشخاص من أمثالك) قد خدعونا :

سيخبرك الروس بأن شركتك أو شركة مماثلة قد خدعتهم في الماضي ، ولم يلتزموا بالمواعيد النهائية في التسليم ، وضللوهم في بنود العقد . وقد يبالغون إلى أقصى الدرجات ويدينون جميع رجال الأعمال الأجانب بالتواطؤ ، أنهم بعيدون تماماً عن معايير العدل والإنصاف . والفكرة هنا هي تحريك مشاعر الذنب أو الندم وتدفعك إلى التلطيف من حدة موقفك . لا تنخدع بهذه الفكرة . كن على استعداد لتقديم قائمة بوعود الروس التي خالفوها وأسلوب الخداع من جانبهم (بحيث يتم عرض ذلك بنبرة حق) ولكن تجنب تماماً إلقاء اتهامات شخصية مضادة ، لأن ذلك سيقضي تماماً على الصفقة . وإذا وصل الأمر إلى أسوأ ما يمكن ، اعتذر عن السلوك السابق (المزعوم) ، وافصح عن رغبتك واستعدادك لبداية جديدة .

### — الصفقات التجارية هي أعمال اجتماعية :

كن مستعداً لسماع الكثير من القصص المؤسفة - كل شيء عن مرض الأطفال إلى ميثاق (إن لم تكن آلاف) القصص عن احتمالات فقد العمال لوظائفهم في حالة فشل إتمام الصفقة . وأحياناً قد تكون أنت الأمل الأخير

لقرية بأكملها . إن خصمك يحاول أن يحول جدول أعمالك إلى أعمال اجتماعية وإنسانية . انصت باهتمام وشفقة ولكن لا تدع قلبك يلين بشدة . إن الرد البسيط هو رد فعال ومضاد مثل - «إن الصفقة الجيدة ستساعد على إنقاذ كل طرف ، بما في ذلك سكان هذه القرية» .

### ـ الكرة الموجهة :

يتميز الروس بالصبر ، وسيستخدمون تلهفك ضدك عن طريق تأخير المحادثات على الأقل للحصول على تنازلات أكثر . وقد تمضي شهور مع شخص تعتقد أن لديه سلطة اتخاذ القرار ولكن كل ما تحصل عليه هو : ليس عندي السلطة . خذ نفس عميق وادرك أن ذلك تكتيك مؤجل بغرض كسر قوة مقاومتك .

### ـ السرية :

للروس قدرة كبيرة على السرية حتى قبل الحقبة السوفيتية ، ولكن حجب المعلومات في هذه الفترة قد ساعد فقط على تقوية هذه الصفة . إن الروس لن يفصحوا عن كل شيء عن شركتهم أو حالتهم المالية أو موظفيهم ، أو منافسيهم ، أو عرض من شركة أخرى . ولذلك لا تشعر بأنك ملزم بإخبارهم كل شيء . أبحت بقدر الإمكان عن وضع الشركة (وقد يبدو الأمر صعباً ،

نظراً لعدم وجود القوانين الكافية والمناسبة للكشف) ، ولكن لا تتوقع الحصول على التقييم الأمين للشركة أو للصناعة من الروس الذين تتفاوض معهم - حتى لو كان هذا الكشف في مصلحتهم .

### اللعبة الأخيرة

لدى الروس إحساس جيد بأي مدى يمكنهم دفع الخصم ولكن بدون أن يقضوا على الصفقة . لا تخشى من تحقيق وعيدهم . إعلن بوضوح بأنك لست على استعداد للتنازل أكثر من ذلك ، ولا توجد اتفاقية أفضل من أن يقدم الطرف الأضعف قدراً مدهشاً من المرونة ، وخاصة إذا شعر الروس بأنك جاد في موقفك . وحتى في غياب صفقة بتفاصيلها ، فقد يرغب الروس في التوقيع على اتفاقية مبدئية ، بناء على التلخيص أو الترجمة لكل ما تم مناقشته . استمر ولكن بحذر . وبغض النظر عن عدم وجود أي ضرر ، فإنك قد تضطر إلى الحصول على صفقة أفضل .

ابحث دائماً عن المشكلات في الوثائق المكتوبة . فقد تكون الترجمة غير دقيقة أو أن معنى أو تركيبة الصفقة قد تغير باستخدام أو باستبدال مجرد كلمة واحدة (ويجب أن تأخذ حذرك إن اتفاقيات حقوق الملكية الفكرية مفهوم

ما زال جديداً في روسيا) . وعادة ما يتم تقديم الوثائق والعقود باللغة الروسية ولغتك الأم ، وكلا النسختان تعدان صالحة في المعاملات . ولكن من المهم أن يكون لديك شخص يتحدث الروسية بطلاقة ويستطيع مقارنة الترجمة لضمان عدم وجود أي غموض .

ولكن ، حتى إذا حصلت على عقد تم إمضائه ، فقد لا يساوي شيئاً . فكما أشرنا سابقاً ، فإن الروس ، يعتبرون العقود أقرب إلى عروض للنوايا أكثر من كونها عهوداً ملزمة رسمياً وتشمل عقوبات . وبالرغم من أن قانون الأعمال الروسي في طريقه للتحسن إلا أنه لم يتم صقله وتطويره بما فيه الكفاية للتعامل مع القضايا التي تنبع من فسخ العقود . وفي ما يتعلق بالمشروعات المشتركة ضع في اعتبارك وضع بند يتطلب من جميع الأطراف الخضوع للتحكيم في دولة ثالثة محايدة (مثل السويد) ، في حالة النزاع وعدم الاتفاق .



## أعمال خارجة على القانون



### المافيا

يزعم كثير من الروس أن المافيا الروسية هي في واقع الأمر - التي تدبر البلاد . والعصابات الإجرامية متدخلة في كل شيء ، من فرض الحصانة ضد الملاحقة القانونية التي يشتريها المجرمون عن طريق الرشوة ، وحلقات الدعارة ، والنوادي التجارية وحتى السيطرة على تجارة السلع وسرقة اليورانيوم لصناعة الأسلحة . كما تقوم هذه العصابات بإنشاء المشروعات القانونية : تزعم وزارة الداخلية أن هذه العصابات (تتكون المافيا من عدة منظمات تنافس بعضها البعض) تتحكم فيما لا يقل عن 40000 مشروع تجاري في روسيا ، من ضمنها 500 بنك . وتقدر السلطات الروسية أن الـ 43 بليون دولار أمريكي التي استثمرتها روسيا في الخارج في عام 1995 ، كان ما

لا يقل عن 18 بليون دولار من هذه الأموال من نصيب المافيا الروسية .

وطبقاً لمجلة فوربس Forbes Magazines «إن الاغتيالات أحد الوسائل في المنافسة في مجال الأعمال التجارية» . كما أن قتل العقود اختصاص آخر للمافيا . ففي عام 1995 ، على سبيل المثال ، قتل حوالي 40000 روسي واختفى ما يقرب من 70000 شخص آخر . ومن ضمن الذين اغتيلوا رجل البنوك إيفان كيفيليدي Evan Kivelidi وهو مؤسس المائدة المستديرة الروسية للأعمال التجارية Russian Business Roundtable (عن طريق وضع مادة سامة للأعصاب غير معروفة على حافة فنجان القهوة) ، وأيضاً فلاديسلاف ليستيف Vladislav Listiev وهو أكثر مقدمي البرامج الإذاعية شعبية ، وأكثر مخرجي التلفزيون نجاحاً . فبعد اسبوعين من إعلان ليستيف عن عزمه القضاء على الفساد داخل صناعته ، أطلق عليه الرصاص على يدي محترفين ، فأردوه قتيلاً على مدخل شقته . وبالرغم من الغضب الشديد الذي اجتاح الجماهير ، فإن مثل هذه الجرائم عادة لا يتم حل لغزها .

امتد نشاط المافيا دولياً بعد أن امتلكها الشعور بعدم الرضا والإشباع من التحول الفوضوي من الشيوعية إلى



الرأسمالية . وقد عقد الكونجرس الأمريكي جلسات استماع عن أعمال العصابات الإجرامية الروسية في الولايات المتحدة ، وقد تعاونت عدة دول أوروبية (من ضمنها بريطانيا وفرنسا) مع الحكومة الروسية للقضاء على تأثير المحتالين الروس في بلادهم.

إن هذه العصابات لم تظهر فجأة بعد أفول الشيوعية مثل زهور المارجريتا التي تظهر في الصحراء بعد سقوط المطر . فقد كانت موجوده طوال الوقت ، إلى حد ما ، وتدير السوق السوداء (الغير مشروعة) والسوق (الرمادية) (الغير أخلاقية ولكنها قانونية) . ومع انهيار النظام والقانون ، استطاعوا ببساطة أن يستغلوا خبرتهم في الأعمال البغيضة والغير أخلاقية ، وجني الأرباح والمكافآت المالية لاقتصاديات السوق الحرة الحديثة .

### الحماية

إن كلمة krysha الروسية تعني حرفياً السقف roof ، ولكن يطلقها الروس عن المدافعين والحماة الذين يحمون رجال الأعمال ويصونوهم من العناصر الإجرامية . وأحياناً يكون هؤلاء الحماة من العصابات الإجرامية نفسها ، وأحياناً أخرى تكون شركة شرعية لتأمين حياة الأفراد . وفي حالة الضرورة قد تبرم أحد جماعات

الحماية krysha اتفاقاً مع جماعة أخرى . وبعضها يسعى رسمياً للحصول على السلطة لوضع حد للنزاعات والخلافات . والبعض الآخر قد يلجأ للعنف . "والحصول على هذا السقف roof" قد يعني الفرق بين النجاح والإفلاس ، وخاصة في المشروعات التجارية التي تتبادل كميات كبيرة من الأموال النقدية السائلة . وطبقاً للمعرفة التجارية الروسية فإن ما يزيد عن 70 في المائة من جميع رجال الأعمال المحليين يعترفون بأنهم يدفعون مبلغاً من المال إلى عصابات الجريمة المنظمة - حوالي 10 إلى 15 في المائة من أرباحهم .

ويقول أحد المديرين الأجانب في موسكو أنه : "بعد مرور أيام قليلة من سياسة الانفتاح ، استلمنا عروضاً للحماية من ثلاثة أو أربعة عصابات إجرامية مختلفة . وتحريتنا عنها ، واخترنا أكثرهم بشاً للربح من بين العصابات لتصبح الحماية لنا ، وهي تحصل على حصة من مكاسبنا ، من الإدارة العليا مباشرة ، ولكن لم يزعجنا أحد منذ ذلك الحين . إنها نفقات عمل شرعية وقانونية" . حوالي 20 إلى 30 شركة أجنبية في روسيا (وعادة هي الشركات التي تعمل في تجارة التجزئة) واجهت طلبات لابتزاز الأموال . وفي غالب الأمر ، يظل الأجانب

بعيدين عن قائمة القناصة الروس المحترفين . ولكن التهديدات بالخطف أو العنف الجسماني قد دفعت على الأقل بعض الشركات لإعادة التفكير في عدد الأجانب المقيمين في روسيا والتي ترغب هذه الشركة في تعيينهم .

### السعر المتنامي للرشاوي

لقد انتهت الأيام التي كان يمكن فيها تقديم الرشوة للخروج من الجمارك أو الحصول على الأصدقاء في الدوائر الحكومية في مقابل هدية لا تزيد عن حاسب آلي يوضع في الجيب أو راديو . أما اليوم ، فالسعر المطلوب يدفع نقداً (عادة ما يعادل آلاف الدولارات الأمريكية) للحصول على أشياء مثل التصاريح والتخليص الجمركي . وقد تحول العديد من المسئولين في الحزب الشيوعي إلى رجال أعمال ، وطبقاً لروح روسيا الجديدة فهم يطلبون حصة على سبيل الابتزاز عن كل عقد يبرم - مستخدمين الحاسب الآلي الذي يوضع بالجيب والذي حصلوا عليه في الأيام الغابرة لجمع ثرواتهم الجديدة . وللشرطة الحق في إيقاف أي شخص في الشارع لفحص أوراقه . وهناك دلائل تشير إلى أن هذه التحريات تشمل أيضاً تفريغ محافظ الأجانب مما تحويه من نقد . ولدى شرطة المرور أيضاً أسلوب لابتزاز الأموال - مثل اعتقال

الأجانب لمخالفتهم لقوانين عبور الطريق ثم طلب غرامة تقدر بحوالي 100 دولار - بدلاً من المبيت ليلاً في السجن . وخلال الأيام الجميلة للحكم السوفيتي كانت مجرد 5 دولارات كفيلة لفك المواجهة مع رجل المرور .

### جرائم الشارع ، الفجور والمصوص

إن روسيا لديها أعلى معدل لأعداد المسجونين في العالم والذي يبلغ 558 مسجوناً من كل 100,000 نسمة . (وتأتي الولايات المتحدة في المرتبة الثانية حيث يصل عدد المسجونين إلى 519 مسجوناً لكل 100,000 نسمة ، بينما تجيء إندونيسيا في آخر القائمة حيث يوجد 22 سجيناً لكل 100,000 نسمة) . ولكن فيما بين عام 1995 وعام 1997 انخفضت عدد الجرائم ضد الأجانب في موسكو بنسبة 14 في المائة ، كما انخفضت معدلات الجريمة بأكملها في مدينة سانت بيترسبرج بنسبة 18 في المائة . وقد دفعت مدينة سانت بيترسبرج بقوة من الشرطة خاصة بالسائحين ، وهي معروفة باسم gorodoviye ، وهم يتحدثون الإنجليزية ويضعون على رؤوسهم قبعات حمراء واستطاعوا أن يكونوا أداة في منع الجريمة ضد الزائرين .

وفيما يلي بعض خطوات الأمان :

— خذ حذرک من يطلق عليهم الغجر ، أو ممن لا مأوى لهم ، و/ أو الذين يتشبهون بالفنانين المحترفين ويقتربون من المارة للتسول . وفي بعض الأحيان ستجد كمأ هائلاً من المتشردين يندفعون تجاه الشخص الغير حذر . لا تخشى من الصياح والصراخ وقاوم بشدة هذا الاندفاع ، لأن غرضهم هو أن تترك يدك من على محفظتك . وهم في منتهى البراعة في ذلك .

— استخدم سيارة الأجرة الرسمية فقط ، ولا تركب سيارة أجرة بداخلها راكب آخر فهي وسيلة معتادة للسرقة بالإكراه .

— لا تركب على الإطلاق عربات مترو الأنفاق الخالية في المساء ، والتزم بركوب عربات القطار الموجودة في الوسط .

### المسكرات والمخدرات

خلال تسعة شهور ما بين عام 1996 وعام 1997 صادرت الشرطة الروسية 80000 طن من الخمر الغير شرعية . وهم يقدرّون أن حوالي 40 في المائة من الفودكا المباعة في روسيا تنتج من محاليل كحولية مستوردة

بطريقة غير شرعية ، وليست كل الفودكا مصنعه طبقاً للمعايير المحددة للجودة . وليس من المستغرب أن عدد الوفيات نتيجة للتسمم بالكحوليات ارتفع إلى 277 في المائة في السنين القليلة الماضية (إذا لم تكن متأكداً من مصدر الخمر الذي تتناوله ، امتنع عن تناوله ، فقد تصاب بما هو أكثر من صداع السكر) .

لم يسمع تقريباً عن المخدرات الغير شرعية في فترة الشيوعية ، ولكنها أصبحت تهديداً خطيراً للقانون والنظام (بالرغم من أن عدد المدمنين مازال أقل بالمقارنة بالعديد من الدول الغربية) . ومع إحكام الحدود الروسية في وقت من الأوقات وبعد أن أصبحت الآن سهلة المنافذ نسبياً ، بدأت الماريجوانا والأفيون تعرف طريقها بسهولة إلى المدن الكبرى ؛ وأصبح «طريق الحرير» Silk Road القديم الذي كان يشق طريقه عبر عدة جمهوريات سوفيتية سابقة ، أصبح الآن أحد الطرق السريعة الرئيسية لمرور الهيروين ، وطريق رئيسي لمرور المخدرات المتجهة للغرب عن طريق آسيا . وتقوم المافيا الروسية أيضاً بعمل ناجح في غسيل الأموال . ويقوم جهاز الإنتربول بتتبع الانخراط الروسي في كارتلات المخدرات التي تصل سطوتها حتى اليابان وأمريكا الجنوبية .

### الجنس والروسي الأعزب (أو المتزوج)

لقد اكتشف الروس مؤخراً الثورة الجنسية ، وأصبح الجنس هوساً قومياً بعد الكحوليات ، بالرغم من أن الدعارة متفشية إلى حد كبير . وتدير العاهرات الروس سلسلة من عاهرات الشوارع وحتى الفتيات من الطبقات العليا التي يتم طلبهن بالتليفون والذي يقل أسعارهن عن ثلاثمائة أو أربعمائة دولار لليلة .



## الأسماء والتحيات



مازال الروس حتى الآن غير متأكدين حول كيفية كتابة عناوين بعضهم في عالم البريد الشيوعي . إن بطاقة التهنئة التي ترسل إلى الرفيق (tovarich) أو comrade افسحت الطريق للواردات الأجنبية وبطاقات التهنئة قبل الثورة (مثل السيدة الفاضلة / أو السيد الفاضل ...) والتي ظلت محفوظة بعيداً عن التداول اللغوي لعشرات السنين .

### قواعد المناسبات الرسمية

قد يبدو الروس شعب ودود ، ودافئ ، ويجب الملامسة أثناء التحية (تصافح قوي بالأيدي) ، ولكن لا تقلل من قدرهم في حاجتهم للرسميات عند التعامل مع رجال الأعمال الأجانب . يستخدم الروس دائماً في اللقاءات الأولى لقبك في العمل مثل «مدير الشركة



سميث» أو «أمين عام الشركة جونز» . ويجب أن تتعامل بالمثل . وبالرغم من أن استخدام الألقاب (مثل المدير العام كوسلوف) قد يبدو سخيلاً ، إلا أنه عرف مقبول في روسيا . وإذا كان لديك بعض الشكوك ، فمن الأفضل الرجوع إلى بطاقة العمل التي قدمت إليك .

عموماً إن التحدث إلى شخص روسي بمفرده ومناداته باسمه الأول قد يأخذها علي محمل الإهانة (ولكن أصبح ذلك الأسلوب أكثر شيوعاً بين الروس من الشباب، وخاصة الذين يتعاملون مع الأمريكيين). ويستخدم الروس عند التحدث إلى الأجانب الألقاب المهذبة مثل Gospodin والتي تعني مستر ، Gospozha وتعني مسز . وإذا كنت تتحدث بالروسية تأكد من استخدام الشكل الأكثر رسمية وهو إضافة vy بدلاً من إضافة ty .

### إكرام والدك

توضع الأسماء الروسية بنفس الأسلوب الذي توضع به في الغرب . الاسم الأول (Imya) ، واسم الوسط (otchestvo) والاسم الأخير (familiya) . ولكن الصفة المميزة هي أن الاسم الأوسط هو اسم يدل على اسم الأب - وهو مشتق من الاسم الأول لاسم الوالد . فمثلاً

اسم ميخائيل سيرجيفيتس جورباتشوف فإن اسم سيرجيفيتس تعني حرفياً «ابن سيرجي» .

تضيف السيدات الروس حرف "a" في نهاية اسم العائلة ، أو للاسم الأخير لأزواجهن (والذي يحملهن بعد الزواج) . فعلى سبيل المثال ، رايسا جورباتشوف (زوجة ميخائيل) معروفة بالروسية باسم رايسا ماكسيموفنا جورباتشوفا ، واللاحق للإسم يعني «ابنة ماكسيم» . والإعلام الغربي عادة يسقط حرف "a" النسائي، وهو أسلوب يثير إلى حد كبير غضب الروس .

### فيما بعد مرحلة الرسميات

بعد أن ينتقل الروس من المرحلة الرسمية الأولى لعلاقة ما ، فإنهم يستخدمون بعد ذلك الاسم الأول واللاحقة التي تشير إلى اسم الأب . وهذا لا يعني بالضرورة أنها علاقة حميمة ، ولكن مؤشر واضح على أن العلاقة تتطور إلى الأفضل .

وتدريجياً ، سيطلب منك نظيرك الروسي أن تناديه بالاسم الوسط الذي يشير إلى اسم الأب . وإذا امتنعت عن هذا الأسلوب بعد أن طلب منك ذلك ، فإن ذلك يعد إهانته . وهذا هو الوقت المناسب الذي تقترح فيه على مضيفك الروسي بأن يناديك باسمك الأول . وبمجرد أن

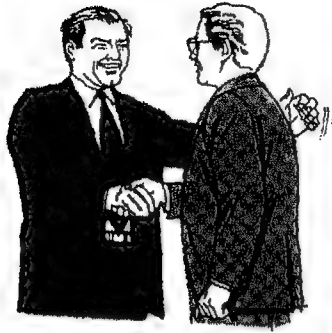
يتحطم هذا العائق استخدم اسم الوسط الذي يشير إلى اسم الأب ، في جميع وسائل اتصالاتك معه بما في ذلك الاتصالات الكتابية .

### صيغة التصغير، والكناية

يستخدم الروس فيما بينهم الكنايات ونظام محير إلى حد ما في استخدام الأسماء المصغرة (وهي أسماء لطيفة للاسم الأول) والتي لا تشبه على الإطلاق الاسم الذي استخلص منه . فعلى سبيل المثال ، اسم شاشا Shasha ، وشورا Shura هو الشكل المصغر لاسم الكسندر . وثانيا الاسم المصغر لإيفان ، وكوليا Kolya الاسم المصغر لنيكولاي . أما بالنسبة للنساء ، فالأسماء أكثر منطقية ، فاسم لودا Luda هو تصغير لاسم لودميلييا Ludmilya ، وتانيا Tanya تصغير لتاتيانا Tatiana . وبالمقارنة بالعديد من الثقافات ، لا يوجد اختلاف كبير في استخدام الاسم الأول . وإنما يوجد بنفس العمل أشخاص بنفس الاسم الأول والاسم الأوسط الذي يشير إلى اسم الوالد . ولكن نظراً لأن اسم العائلة لا يستخدم على الإطلاق في المناسبات الرسمية ، فإن الروس يعتمدون على الكناية . فعلى سبيل المثال ، إذا كان يوجد شخصان باسم نيكولاي نيكوليا فيتس فإن الأكبر من الاثنين ينادى عليه بـ كولييا

الأكبر Big Kolya ، والأصغر باسم كوليا الأصغر  
 . Young Kolya

وهذه ملحوظة تاريخية ، ففي أيام الشيوعية أطلق  
 العديد من الروس بعض الأسماء الملهمة مثل تراكتور  
 Tractor ، وميلور Melor (وهي الحروف الأولى للماركس  
 Marx) ، والمنجلز Engles ، ولينين Lenin ، وثورة أكتوبر  
 October Revolutien) أو حتى نينل Ninel وهو اسم  
 لفتاة بحروف اسم لينين مكتوبة عكسياً) . وهذا  
 الأسلوب كان أكثر شعبية في المناطق الريفية ، وبالطبع  
 توقف مع أفول عهد الشيوعية . والعديد من أصحاب  
 هذه الأسماء السيئة الحظ أصبحوا يستخدمون الأسماء  
 الأولى الأكثر شيوعاً .



## أساليب الاتصال

15

### الخصوصية

إن وسيلة الاتصال في روسيا هي متعة التلامس . فلا يوجد في اللغة الروسية كلمة تعني خصوصية Privacy ، والروس الذين ستقابلهم لا يفكرون في المسافات الشخصية . وأثناء الحوار لا يتركون مسافة بينك وبينهم حتى أنك تشعر بأنهم يلتصقون بوجهك . وفي الأنفاق أو الأماكن المزدحمة يجد الروس طريقهم بين الحشود المزدحمة بدون النطق بكلمة اعتذار .

### لا تأخذ "لا" كرد لسؤالك

اطرح سؤالاً وستجد دائماً الرد بكلمة لا "nyet" . وأحياناً يكون الرد فظ وأحياناً أخرى يكون بأسلوب أكثر تحضراً . ويرجع سبب ذلك الأسلوب ، تاريخياً ، إلى أن الابتكار والإبداع من الأمور التي لا يجب تشجيعها ، ولا

أحد يريد أن يتحمل مسئولية مشروع أو طلب يمكن أن يكون مصيره الفشل . وهذا الرد التقليدي هو أيضاً استمرار لحقبة العجز والنقص والصفقات السرية على مستوى تجارة التجزئة ، عندما كان لدى موظفي المخازن ، مخزون دائم من البضاعة يتم إخفاؤه . إن رد الفعل الأول لكل سؤال حول أي شيء متاح تكون دائماً "لا" وهو إشارة إلى بداية المفاوضات .

والروس يرفضون تلقائياً تقبل كلمة "لا" كرد لأسئلتهم ؛ وعليك أنت أيضاً أن تفعل المثل . وقد تعني ببساطة أن الشخص الذي يجيب في حاجة إلى بعض من الحافز لإظهار السلعة ، أو إلى بعض من الوقت للتفكير في عرضك .

يشرح أحد الاستشاريين البريطانيين المقيمين في سانت بيترسبرج هذا الأمر قائلاً : «ستتعلم هذا الدرس بسرعة كبيرة . فهذا يحدث عند حصولك على تذاكر للمسرح ، أو تذاكر طيران أو تذاكر قطار ، أو حتى في المطاعم ، أي في كل مكان . إن الرد الأول يكون "لا هذا مستحيل ليس لدينا ما تطلبه" وعادة خلال عشر دقائق استطيع أن اتفاوض على أفضل مقعدين في الصالة بمساعدة عمولة بسيطة من تحت المائدة ، وهذا هو

الأسلوب الوحيد» .

### الأجوبة الملتوية الطويلة

إن أبسط الأسئلة قد تنتهي بجواب ملتوي وطويل قد يتركك وأنت في حيرة أو أصبحت معلوماتك أقل مما كانت عليه قبل طرح سؤالك . كن صبوراً . فالروس يحبون أن يكونوا شديدي الدقة عند الرد على الأسئلة . إذا حدث ووقعت في مناظرة أو مناقشة ، يمكنك تجنب تصاعد الموقف بأن تجعل سلوك الروس الملتوي والطويل في صفك . لا تقاطع المتحدثين ، واتركهم يستهلكون كل طاقاتهم في العواطف ، والشرح التاريخي والأسلوب المنطقي العقلاني . وبمجرد أن ينتهوا عما يرغبون في قوله ستجدهم أقل قوة من بدء المناقشات المتعارضة ، وقد يكونوا على استعداد للوصول إلى حل وسط (أو على الأقل سيجدون بعض التقدير في موقفك) .

### عادي أو الوضع الراهن

عند وجود أي مشكلة في روسيا ، فلن يعترف بها أحد - على الأقل للأجانب . وهذا الأسلوب هو أحد مفاهيم الرواقية الروسية . إن تعبير عادي أو هذا هو الوضع الراهن normalno - هو تعبير مفضل يستخدم

لإنكار كل ما هو غريب أو غير عادي . والروس يردون بكلمة normalno في حالة توجيهك سؤال عما يشعرون حتى إذا كانوا خارجين للتو من غرفة العمليات بعد إجراء جراحة تغيير ثلاث شرايين في القلب .

وفي خلال عام 1986 ووقوع كارثة المفاعل الذري تشيرنوبل في أوكرانيا أصر كبار المسؤولين السوفييت على الإشارة إلى هذا الحدث على أنه أمر عادي ، حتى بعد أن اعترفوا بحدوث تسرب إشعاعي . وقد قال أحد الصحفيين الأمريكيين المقيمين في موسكو ، أنه في أواخر الثمانينيات عندما استطاع أحد الطيارين الشبان الألمان واسمه ماثيوس راس تبحاشي الرادار الروسي أثناء طيرانه من فنلندا واستطاع أن يهبط بطائرته من طراز سيسنا Cessna على بعد عدة ياردات من الكرملين ، رفضت الميليشيات التي كانت تحرس الطائرة الاعتراف بحدوث أي شيء غير عادي .

"كانت الطائرة واقفه في وسط الميدان الأحمر ، على بعد 200 قدم من المكان الذي نقف فيه . وعندما سألت أحد الميليشيات عما يجري ، قال «عادي» . ثم طلبت منه أن يستدير وينظر إلى الطائرة ، وقف محدقاً في الطائرة لعدة دقائق ثم أجاب مرة أخرى ، بدون أي تعبيرات على



وجهه : "أوه ، ذلك أمر عادي" .

### نصائح حول وسائل الاتصال

#### — تجنب الإحراج :

بالرغم من أن الروس يبدوون متبلدي الإحساس ولا يظهروا مشاعرهم ، إلا أنهم في غاية الحساسية عندما يتعلق الأمر بالكرامة الشخصية . إن نقد اقتراح ما أو فكرة ما ، هو وسيلة مؤكدة لفشل أي علاقة . لا تقل على الإطلاق شيء مثل : "هذا الأمر غير معقول" أو "إنك مخطيء ولدينا الأرقام التي تثبت ذلك" ، إن مثل هذا النقد الغير بناء سيؤدي إلى إحراج الروس . وكما يقال دائماً عن الفيل ، فإن الروس لديهم ذاكرة قوية .

كن بناءً في اقتراحاتك بدلاً من تقديم نقد صريح لفكرة أو رأي ، قدم رأياً أو اقتراحاً في المقابل . واترك الروسي ولديه فسحة من الوقت حتى لا يضطر إلى الإقرار بأن هناك خطأ ما ، على الأقل علناً .

#### — التجديفية :

تجنب استخدام لغة قذرة أثناء الحوارات الاجتماعية أو أثناء العمل . فالروس شديدو التحفظ فيما يتعلق بالكلمات الفاحشة ، وخاصة أثناء وجود سيدات . فكثير من سلوك الشخص ومصادقته قد يقضى عليها تماماً عند

القيام بهذا النوع من السلوك. فلا أحد يرغب في أن يوصم بأنه عضو في عصابة إجرامية (hooligan) - وهو نوع من الحياة الوضيعة يعيشها بعض الروس في المناطق الحضرية ويستخدمون هذه اللغة .

### — إشارات الأيدي :

تجنب إشارة السلام "peace sign" (الإصبع الثاني والثالث على شكل ٧) مع وضع كف اليد للداخل . فهي إشارة بذيئة ، أما في حالة رفع الإبهام فهذا يعني الموافقة .

### — كن إيجابياً :

تجنب فتح موضوع ينتقد سلباً بعض مظاهر الحياة في روسيا أو التاريخ الروسي . فالروس شديداً الفخر والاعتزاز بتاريخهم ، ولكن قد يكونوا شديداً الحساسية تجاه الحقب التي يعتقدون أنه من الأفضل نسيانها .

### — النكات :

يقدر الروس روح الدعابة ولكن يجب ألا تكون النكات على حساب بلدهم . فالروس هم فقط الذين يستطيعون إطلاق النكات عن بلدهم . وضع في اعتبارك أن النكات لا يمكن ترجمتها جيداً بين الثقافات المختلفة .



## العادات



### عام جديد سعيد

انخفضت منزلة عيد الثورة (وهو عيد استيلاء الثورة  
البلشفية الحكم في عام 1917) وعيد مايو (وهو عيد  
العمال العالمي) كإجازات قومية ، وأصبح رأس السنة  
الجديدة هو أكثر الأعياد أهمية (وأكثرها فرحة) في  
التقويم السنوي الروسي .

ويشبه رأس السنة الجديدة كثيراً عيد الكريسماس  
يترانيمه الغنائية (kolyadki) ، وتبادل الهدايا ، وتزيين  
شجرة الميلاد . وما يصاحب ذلك من كل مظاهر  
الاحتفال مثل حضور سائنا إلى المنازل لتسليم الهدايا  
للأطفال . وتناول الكوتيا Kutya (وهو خليط من التوت،  
وبذور الخشخاش والعسل) ، والكيسيل Kissel (التوت  
البري البارد والمهروس والذي يقدم مع الكريمة) من

الطقوس التقليدية في هذه المواسم .

### حجرة للوقوف فقط

إن شعائر الكنيسة الأرثوذكسية الروسية روحانية إلى حد كبير ، وطويلة ، وملتزمة بالتقاليد . فطقوس الزواج قد تستمر لثلاث ساعات وشعائر عيد الفصح (مع أغاني الكورال من الرجال والتي تتسم بالعذوبة والرقّة) قد تستمر إلى خمس أو ست ساعات . وفي نفس الوقت مطلوب من الجميع الوقوف ، فلا توجد مقاعد خشبية أو مقصورات للجلوس . ومحارق البخور الذهبية والملابس الأنيقة المزينة للمساواة بلحيهم الطويلة تمثل النقيض الصارخ لأبناء الأبرشية الفقراء . ومطلوب من النساء تغطية رؤوسهن ولبس التنورات أو الفساتين المحافظة ذات الطول المناسب .

الأجسام الطائفة الغير معروفة الهوية - وعلماء

### الضلك العسكريين

تنتشر الخرافات في جميع المستويات في المجتمع .  
ومما يلي بعض المعتقدات الواسعة الانتشار :

— توقع سوء الحظ بعد إشعال السيجار من شمعة

موجودة على مائدة بمطعم ما .

— يوم الإثنين يوم شؤم للقيام برحلة أو مشروع

تجاري (واجتماعات العمل في أيام الإثنين من الصعب أن تحقق أي مكاسب) .

— القطة يجب أن تكون أول مخلوق لعبور عتبة منزل جديد .

— النساء (ويعتقد الكثيرون أن الرجال أيضاً) لا يجب على الإطلاق الجلوس على طرف مائدة العشاء ، فهذا يعني أنهم لن يتزوجوا على الإطلاق .

— إن البصق ثلاث مرات على الكتف يمنع الأخبار السيئة .

كما أن «قصص الزوجات المسنات» محبوبة أيضاً . فبعد الكارثة النووية لمفاعل شيرنوبل عام 1986 في أوكرانيا ، انتشرت إشاعة تفيد أن النبيذ الأحمر يستطيع أن يشفي ويمنع الإصابة بالإشعاع . وقد انتشرت هذه الإشاعة بطريقة جنونية ، لدرجة أن الحكومة السوفيتية سمحت للإقليم بالحصول على إمدادات إضافية من النبيذ - بدلاً من العلاج الطبي المعقد . ولكن كانت هناك شكاوي قليلة ، وأصبح النبيذ الأحمر من الأدوية الموصوفة طبياً .

إن الروس هم المدافعون عن الأشياء الخارقة المتعذر

تعليلها علمياً . ويعتقد أنه ، خلال الحرب الباردة ، بدأت الحكومة السوفيتية برنامجاً للتحكم في عقول الجماهير . (وقد أخذ جهاز المخابرات الأمريكي هذا الهوس الروسي مأخذ الجد وبدأ مشروعاً مشابهاً ليحصل على الأولوية من الروس أصحاب هذه اللعبة) . والآن أصبحت الخطوط النفسية الساخنة الروسية -psychic hot lines من المشروعات المزدهرة مثل نوادي وجمعيات الأجسام الطائرة الغير معروفة الهوية Unidentified Flying Objects (UFO) .

كما أن وضع الأجرام السماوية والكواكب أيضاً من الأمور التي مازالت مسيطرة . وقد كان لينين وستالين يلجأون إلى نصيحة علماء الفلك ، وكذلك بوريس يلتسين . أما بريجنيف فكان شديد التعصب لأسلوب العلاج بالإيمان . وطبقاً لمقالة لجريدة الإيكونومست تشير إلى أن قبطان بحري روسي من الدرجة الأولى اسمه الكسندر بوزينوف في مقابلة معه في ديسمبر عام 1997 والذي وصف فيها عمله كعالم تنجيم عسكري في معهد سري . وقد زعم أن دراساته قد ساعدته على التنبؤ الدقيق بكل شيء من إقالة الموظفين البيروقراطيين إلى الهجوم الإرهابي وحتى تذبذب الحالة الصحية للرئيس يلتسين .

## شعر اليوم ، أصلع غداً

هناك الكثير من الروس مقتنعون بحتمية أن يكون الشخص الذي سيخلف بوريس يلتسين كقائد للبلاد ، شخص أصلع . ومنذ نهاية حكم القياصرة كان يحكم البلاد بالتبادل مصلحين صلع ثم رجعيين من الرجال ذوي الشعر الكثيف على الرأس . ( وفي الحقيقة ، فإن يلتسين كمصلح يبدو أنه كسر القاعدة ، إلا أن مجهوداته لإعادة القانون والنظام يمكن أن تصنف ضمن الأعمال الرجعية ).

وقد بدأت عملية الإصلاح بلنين الأصلع ليقود ثورة 1917 ، ثم تبعه ستالين (بخصلات شعره المموجة) وهو أشد الرجعيين جنوناً بطرفاً ، والذي ترك مكانه ليخلفه نيكيتا خروشوف Nikita Khrushchev ، المصلح الأصلع والذي حاول القضاء على أسوأ برامج ستالين . وقد تم إقصاء خروشوف عن طريق اللجنة التنفيذية في الحزب الشيوعي خوفاً من الإصلاح ، وفي صالح ليونيد بريجنيف - الذي كان يتميز بشعره الكثيف وحواجه الغزيرة والذي دفع روسيا إلى الوراء إلى حقبة ستالين .

ثم جاء جورباتشوف Gorbachev (الأصلع مثل الصقر الأصلع) كمصلح عظيم وتلاه يلتسين بشعره الغزير .



## الملبس والمظهر الخارجي



### الطابع المميز للأحذية والساعات

على الرغم من أن روسيا بعيدة تماماً عن قبة الموضة ، إلا أن الروس لديهم توقعات كبرى حول ما يجب أن يرتديه الأجانب ، وخاصة من رجال الأعمال . إن أول شيء يقع نظرهم عليه هي الأحذية . وهذا يرجع إلى «الأيام الماضية السيئة» للحقبة السوفيتية ، حيث كانت الأحذية ضمن السلع الناقصة دائماً ، والأحذية المتاحة كانت شديدة القدم ، وتقطع إلى أشلاء صغيرة عند تعرضها للبلل . أما الأحذية الجيدة فكانت دائماً مستوردة وبالتالي فهي كانت رمز للمكانة الاجتماعية ، كما أن الساعة الغالية لها نفس التأثير .

### الأسلوب المحافظ هو الأفضل

إن بدل العمل المحافظة مناسبة لمعظم المناسبات ، حتى



المناسبات المسائية . وطبقة الصفوة الروسية الجديدة تجنح إلى حب الظهور ، فلا تحاول أن تجاريهم . أما بالنسبة للنساء فإن التنورات والفساتين هي السائدة أكثر من البنطلونات ؛ والأحذية المصنوعة من القماش لا تلبس إلا في صالات اللعب أو النوادي الصحية .

أما الموضة بالنسبة للمرأة الروسية فتتمثل في الكعب الشديد العلو ، والملابس الضيقة بشدة ، والماكياج الصارخ ، والشعر العالي الكثيف .

### الحياة في فصل الشتاء

عندما تعصف الرياح ، وتتراكم الثلوج ، فإن الطريقة الوحيدة للبقاء على الحياة هو ارتداء طبقات من الملابس . فزوج من الأحذية المضادة للماء والعازلة في منتهي الأهمية والحيوية . فقد يصل الجو إلى أقل كثيراً من درجة الصفر خارج المنزل ، ولكن معظم المباني الروسية من الداخل لا يمكن تحملها من شدة الحرارة - وهي مكيفة مركزياً عن طريق فرن عام في المدينة . ولذلك فالقليل من الروس يلبسون السويتر داخل المنزل . وتتغير الحرارة في يوم معين من فصل الشتاء وتقفل في وقت محدد من فصل الربيع بغض النظر عن حالة الجو .

### الشابكا

وهي القبعات المستديرة المصنوعة من الفرو الشائعة بين الجنسين ، فلا يوجد شيء آخر يجعلك تشعر بالدفء خارج المنزل مثل هذه القبعات . وهي مصنوعة من أي نوع من الحيوانات ذات الفراء — فالقمة ، والخراف الفارسية ، والكلاب ، والقطط ، والأرانب ، حتى القوارض الكبيرة ، ينتهي بها المطاف إلى أن تصبح "شابكا" . وهذه القبعة يرتديها الناس في أغلب الوقت مع وضع طرفيها وربطها أعلى الرأس. ويعتقد الكثير من سكان موسكو أن وضع طرفي القبعة إلى أسفل إشارة جنسية خاصة (والتي كان يعاقب عليها الرجال بالسجن لمدة قد تصل إلى خمس سنوات). وهناك استثناء واحد لهذه القاعدة : في الأيام شديدة البرودة (التي تصل درجة الحرارة إلى أقل من 30 درجة مئوية تحت الصفر أو أقل من 22 درجة فهرنهايتية تحت الصفر) حيث يصدر أمر مركزي من مراكز الشرطة تعطي الحق لرجال الشرطة بوضع جانبي القبعة على الأذنين .

### السلوك الغير مهذب

من التصرفات الغير حضارية nyekulturny ارتداء المعاطف أو الأحذية ذات الرقبة العالية داخل المباني

العامة - مثل المكاتب ، والمطاعم ، والمسارح ... وهكذا .  
أو تعليق المعطف على ظهر المقعد . فمن المتوقع أن تترك  
هذه الأشياء في حجرة المعطف .



## قراءة عن الروس



### التلامس سلوك مفضل

إن القاعدة العامة ، في الصفقات التجارية ، أنه في حالة وصول نظيرك الروسي إلى مرحلة التلامس البدني - مثل الأحضان القوية التي تشبه حضن الدب - والمصافحة باليد المميّنة ، والربت على الظهر بشدة - فهذا يعني أن الاجتماع قد حقق نجاحاً كبيراً وأن صلتك الشخصية (وهي أساس الصفقات التجارية) في طريقها السليم . أما الوجه الغير معبر ، والتلامس الذي يفتقر إلى الدفء فهي مؤشرات واضحة على أن هناك خطأ ما .

ومن التقاليد الروسية استخدام لغة الجسد وحركات الأيدي بدلاً من الاتصال اللفظي للتعبير عن حماسهم أو موافقتهم أو رفضهم . ومن الأمثلة الشهيرة حادثة الرئيس السابق نيكيتا خروشوف عند استخدام حذائه

للضرب على مسنده الخشبي في الأمم المتحدة في الستينيات من القرن العشرين . ويؤمن الروس بأن الحركات الجسدية تضيف نوعاً من القوة إلى الاتصال البسيط وتساعد على تأكيد حجم المشاعر .

وبينما يجلس الكثير من رجال الأعمال الروس بدون تعبير على الوجه خلال العرض ، إلا أن غمزاتهم وإيماءاتهم يمكن أن تؤخذ على أنها إشارات إيجابية .

### ابتسامات قليلة

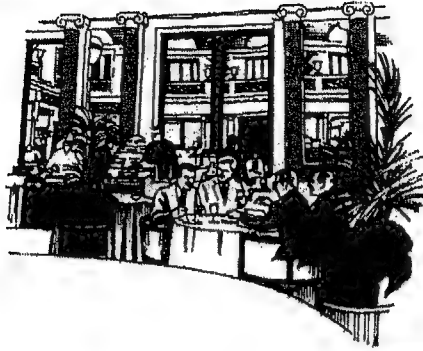
إن رجال الأعمال الأوروبيين والأمريكيين يميلون إلى الابتسام دائماً ، سواء في بداية الحوار أو في نهاية الاجتماع . ولكن الأمر بالنسبة للروس يختلف . فالابتسامات لها دلالات عميقة ولا تقدم بدون تمييز . (ليس في الحقيقة أن ضعف صحة الأسنان في روسيا هي السبب في تحفظهم الشديد وعدم الميل للابتسام) .

حاول المحافظة على وجود اتصال مباشر بالعين ، حتى في حالة استخدام مترجم عند مناقشة شئون العمل . إن النظر بعيداً أثناء الحوار يعد نوعاً من الوقاحة ، وسوف يشير الشكوك حول مدى إخلاصك . إذا تجنب الروسي النظر مباشرة بالعين ، فهذا يعني عدم الثقة .

### بعض الصفات المميزة

بينما يصافح الروس نظرائهم من الرجال في بداية ونهاية الاجتماع إلا أنهم لا يفعلون ذلك مع النساء .  
(ولكن للمرأة الحرية في مد يدها للمصافحة أثناء تقديمها للرجل) . وإذا كان الاجتماع مثيراً ، فمن المحتمل أن تقبل السيدات ثلاث مرات على الخدين ، عند مقابلتهم للمرة الثانية .

وبينما يستخدم الروس الكثير من حركات اليد إلا أنهم لا يشيرون على الإطلاق بإصبعهم أو يحركونه عبر المائدة .



## وسائل الترفيه



### الفودكا

لا تتم أي وجبة روسية بدون تناول الفودكا ، والتي تمثل خمسة في المائة من إجمالي تجارة التجزئة في روسيا. (بدأ الويسكي في اكتساب شعبية بعد ظهور الروس الجلد). وفي الواقع ، فإن مجرد فتح زجاجة يجب أن تفرغ تماماً ، ولكن هذا يرجع في جزء كبير منه إلى عدم وجود الأغذية القلاوظ للزجاجات ، أو الزجاجات التي يمكن إعادة خلقها ، أكثر من أنها نوع من التقليد . وعادة ، عند طلب الفودكا ، في المطاعم ، يكون الطلب طبقاً للوزن ، وهي تقدم باردة في أكواب صغيرة .

إن الفودكا (معناها الحرفي ، مياه قليلة) قد تم تقديمها إلى روسيا في القرن الرابع عشر . وقد نبعت شعبيتها من إمكانية تصنيعها وتقطيرها من القمح أو الذرة أو

وإليك كلمة تحذير ، من الشائع مشاهدة مشاجرات بالأيدي أو سقوط رجال فوق حجر الغرباء ، وذلك حتى في أرقى المطاعم . كما أن أنفاق القطارات تعج بالسكارى الذين يتسولون بضع روبيلات للحصول على زجاجة أخرى . حافظ على روح الدعابة وتوقع انتهاكاً للمكان الذي تجلس أو تقف فيه . فالمخمور الروسي يترنج أولاً ثم يطرح أسئلة بعد ذلك .

مازال الروس ينتجون بعضاً من أرقى وأعلى أنواع الكافيار . وبالرغم من التقارير التي تشير إلى توقع حدوث كارثة من سرقة الأسماك في/ وحول بحر قزوين، فمازال بيض سمكة الحفش sturgeon الصغيرة ذات الرائحة الكريهة موجوداً بكثرة ، ولكن أقل مما كان عليه منذ 15 إلى 20 سنة ماضية . سيبهرك الروس بالقصص حول ذهابهم ، وهم أطفال ، إلى المدارس



بشطائر الخبز الأسود المحشوة بالكافيار في حقائب الأكل. وهي إلى حد كبير البديل الروسي لشطائر زبدة الفول السوداني والمربى في أمريكا. إن الكافيار الرخيص كان من مظاهر الأبهة في موسكو خلال الحقبة السوفيتية. وخلال هذا الوقت، كان من السهل تمييز الأجانب المقيمين لمدة طويلة في موسكو خلال حفلات الاستقبال والمناسبات. فهم الوحيدون الذين كانوا يتجاهلون الكافيار عند تقديمه في هذه المناسبات ويذهبون مباشرة إلى الخس الأخضر الذي يقدم وفوقه بعض الكافيار. فالخس كان (وما زال) سلطة نادرة للغاية وخاصة في موسم الشتاء. وما زال الكافيار نوعاً أساسياً يقدم في المطاعم. ويقدم عادة مع البليني blini (وهو نوع من البانكيك الصغير والرقيق) والسمايتانا smytana (الكريمة ذات الطعم الحمضي).

### الدعوة في المنزل

إذا كانت صلتك في تحسن مستمر، فإن نظيرك الروسي سيدعوك إلى تناول الطعام في منزله. وهذا عرض لا يمكنك رفضه.

إن تناول الطعام، سواء في المنزل، أو في مطعم، دائماً، من المناسبات الهامة. فلا يوجد شيء يخل به

على الضيف ، حتى ولو كان الأمر يؤدي إلى ضائقة مالية للمضيف . فالطعام يبدو وكأنه لا ينتهي (مع احتوائه على كميات كبيرة من الثوم) وتتدفق الفودكا مثل الماء (وحتى إذا كانت تتدفق من صنبور فهي أكثر خطورة من الكحوليات) . وتقديم الأنخاب مازال هو العادة الشائعة، ولكن لا تحاول مطلقاً تقديم النخب قبل أن يقوم المضيف بذلك . فهو سلوك يعد قمة من عدم التحضر . وعشاء العمل عادة ما يتم بدون حضور الزوجات ، بالرغم من أن الوضع يتغير حالياً - وخاصة بين الجيل الأصغر .

وهناك بعض القواعد الأساسية التي يجب أن تضعها في الاعتبار :

— يتوقع منك ، دائماً ، ترك حذائك على عتبة الباب .  
 وسوف يقدم لك المضيف زوج من الشباشب .  
 استخدمها، فالمشي داخل المنزل حافي القدمين أو بالجوارب فقط يعد سلوكاً غير متحضر .

— من المعتاد ارتداء الملابس العادية عند ذهابك إلى منزل أحد زملائك ، ولكن تجنب ارتداء فائلة من القطن (تي شيرت) والجينز .

— إذا كنت جالساً قبل وصول معظم الضيوف الآخرين ، يجب أن تقف عند تقديمك لهم لأول

مرة (سواء كانوا رجالاً أم سيدات) .

— لا تذهب على الإطلاق ، خاوي اليدين . والهدايا الغالية غير متوقعة . ولكن مجرد بعض الزهور للمضيف وزجاجة نبيذ معتدلة الثمن ومن نوع جيد أو علبة من الشكولاته قد تحظى بالكثير من الاهتمام .

— لا تحاول على الإطلاق الإشارة بسكين الأكل (أو أي شيء آخر) عند انشغالك بحوار على المائدة . فهي قمة الوقاحة والتربية السيئة .

— إذا عرض عليك الطعام لمرة ثانية لا ترفض ، حتى لو أخذت جزءاً بسيطاً ، لأن ذلك يعد إهانة للمضيف .

### العشاء في أحد المطاعم

إن حجز مكان في مطعم في الماضي كان نصف معركة - أم النصف الآخر فهو النادل الذي سيقوم بخدمتك والذي يقوم برمي الطعام أمامك كما لو كنت شيئاً بغيضاً . وما زال يوجد هذا النوع حتى الآن ، ولكن تخضع روسيا الآن إلى حالة من الانتشار الذي يشبه الانفجار في المطاعم العالمية والتي تشمل المطاعم الفرنسية، والمكسيكية ، والإيطالية (ومعظم أفضل هذه

المطاعم ترعاها الصفوة الإجرامية التي تزدهر حالياً في موسكو). إن أكبر مشكلة يمكن أن يواجهها المرء الآن هو اكتشاف مطعم لا يكلف ما يعادل مشتريات شهر كامل من البقالة. تجنب المطاعم شديدة الرخص ، نظراً لأن معايير النظافة فيها منخفضة إلى حد غير معقول. ومواعيد فتح المطاعم عادة ما يكون بين الساعة الثالثة بعد الظهر للغداء ، ومن الساعة 7 إلى 11 مساءً لتناول العشاء.

### بعض الأطباق الروسية

إن المطبخ الروسي له مذاق جميل ، وليس معقداً إلى حد كبير. وفيما يلي بعض الخيارات من الأطعمة:

— Polmenl : زلاية صغيرة محمرة ومحشوة بلحم حامض وتترك وهي طافية على خليط من الزيت والدهن.

— Borscht : شوربة البنجر الحمراء ، وعادة ما يوضع على سطحها بعض البقدونس والكرème الحمضية.

— Zakuski : وهي تشبه تماماً العجينة الإيطالية anti-pasto ، وهي تقدم في صفوف كنوع من فاتحات الشهية التي تتضمن المخللات من الثوم ، والخيار،

والفلفل الأخضر ، والبطاطس ، والبصل ،  
والرنبجة مصحوبة باللحم البارد .

— Kasha : البرغل المصنوع من الحنطة السوداء .

— دجاج التاباك Chicken Tabak : مثل دجاج كييف ،  
فهذا الطبق تجده على قوائم الأكل في معظم  
المطاعم . وهو ببساطة دجاج محمر بالبقسماط  
ويبدو وكأن دبابة ضخمة قد دهسته .

— Kvaas : ويصنع من الخبز الأسود المخمر ، وهو  
الشراب المفضل أثناء فصل الصيف . وهو يقدم  
من خلال ماكينة التوزيع أو على عربات تدفع  
باليدين .

— Maroshennoye : آيس كريم . ويتناوله الروس في  
أي وقت في النهار أو في الليل ، في الشتاء أو في  
الصيف . والأنواع المحلية حلوة المذاق ولكنها لا  
تشبه على الإطلاق ما يقدم في الولايات المتحدة  
أو أوروبا .



## المناسبات الاجتماعية



### فن الحوار

تتفوق روسيا على أي شعب متفوق نسبياً في مجال الأدب الكلاسيكي والفلسفة ببلده . ويتحدث أحد رجال الأعمال الأمريكيين الذين يقيمون في موسكو عن موقف عاشه عندما كان يشارك أربعة من الروس في إحدى المقطورات وهو في طريقه في رحلة إلى سانت بيترسبرج - كان اثنان منهما عاملان للسيارات - وقد اندهش كثيراً للمناظرة التي كانت بينهم حول جوهر شعر يفيجيني يفتوشينكو Yevgeny Yevtushenko . وقد عبر عن ذلك قائلاً : « لا أستطيع التفكير في أي مكان آخر في العالم يمكن أن يقوم فيه مثل هذا الحوار العميق بين أشخاص من مثل هذه المستويات الاجتماعية المنخفضة » .

### حياة الليل

حسناً ، إنها ليست بالضبط باريس أو لندن أو نيويورك ولكن موسكو وسانت ييترسبرج لديها نوادي ليلية مشهورة (أحدها بالقرب من الكرملين ، وقد وصف في أحد الجرائد المحلية بأن لديه أكبر جمع من أجمل النساء وأكبر عدد من الرجال المدججين بالسلاح في العالم ) . وهو نوع من التجارة الغنية بالنقد السائل ، وهي تقوم وتنتهي بسرعة نتيجة لتهديد المافيا وتدخلها . والعديد من النوادي الليلية والكازينوهات والبارات تقدم الطعام والتسليّة للمافيا الروسية . ويجب الذهاب مع شخص معروف في هذا المكان . تجنب الذهاب إلى النوادي الليلية الأقل شهرة فهي مملوءة عادة برجال قساة يحملون البنادق ، والعاهرات ، والسكران . وهناك أيضاً عشرات من البارات الرياضية ذات الأسلوب الأمريكي ، والنوادي الاستعراضية ، والحانات الإنجليزية . أما الأماكن التي يمكن الذهاب إليها لتناول البيرة فهي مماثلة تماماً للأماكن الأمريكية .

### الالتصاق بالتليفزيون

يعشق الروس التليفزيون وخاصة بعد التخلص من الكثير من الأفلام السوفيتية البطولية عن العمال الفقراء

والأفلام الوثائقية عن بناء الجدران . وأصبح التلفزيون الروسي الآن مزيج من الكارتون الياباني ، والأحداث الرياضية المحلية . ويزعم بعض المسؤولين الحكوميين أن الحلقة الأخيرة من المسلسل البرازيلي بعنوان تروبيكانا Tropikana كان المستول عن العدد القليل نسبياً من الناخبين خلال الانتخابات القوية الأخيرة . ومن المسلسلات الأخرى المفضلة حلقات المسلسل الأمريكي Star Trek ، ودكتور كوين Dr. Quin ، والمرأة الطبية Medicine Woman . إن المحطتين النصف متخصصتين وهما المحطات القومية - تلفزيون روسيا العام Russian Public Television (ORT) وأحياناً تسمى المحطة الأولى Russian Tele- ، والتلفزيون الروسي the first channel (RTR) vision أو القناة الثانية - وصل إلى معدل مشاهدتهم معاً (داخل وخارج الحدود الروسية) إلى 350 مليون مشاهد .

وقد أصبحت الأفلام أيضاً هوساً قومياً . وتفخر مدينة موسكو بأن لديها أكثر دور العرض ذات الشاشة الواحدة ربحاً في العالم وهي كوداك كينو مير Kodak . Kino Mir



### المنزل الريفي (الداشا)

إن الحصول على منزل ريفي (dacha) (وهو دائماً يشبه الكوخ أكثر من كونه منزلاً) ، من الأمور الحيوية في الحياة المدنية . فخلال عطلات نهاية الأسبوع يمكنك مشاهدة العربات وهي تنقل العائلات والأثاث خارج المدينة لعدة أيام تمر في عمليات الحفر والزرع . أما المنازل الأكثر رفاهية فقد كانت في السابق أحد الميزات التي كان يتمتع بها المفضلون لدى الحزب الشيوعي . ولكن الآن بدأت الصفوة الروسية في بناء قصور تزينها الأبراج العالية في الغابات خارج المدن الهامة .

إن منتجع ذيلوناي Zelyonaya يستخدم خدعاً فريدة في التسويق لجذب السياح . ونظراً لأن ستالين كان يمضي إجازته في هذا المكان ، أصبح في إمكان الزائرين البقاء في نفس المنزل الريفي الذي كان يعيش فيه ويمكنهم أيضاً النوم في سريره .

### فنون التمثيل

إن نهاية الشيوعية تعني كارثة صغيرة للفنون . فبدون الدعم الحكومي فقد مسرح البولشوي الذي كان يفخر باسمه في موسكو ومسرح كيروف في مدينة بيتربيرج نجومهما ، أو ببساطة لم يمكنهما الاستمرار في تقديم

إنتاجهما . (ولكن مازال البولشوي كبيراً إلى حد ما - حيث يوجد في مبنى الأوبرا الرائع حيث عرض فيه لأول مرة رائعة مسورجسكي Mussorgsky's «بوريس جودونوف Boris Gudunov ، وتشايكوفسكي "رقصة البهجة" » ، وذلك في القرن التاسع عشر ، كما يقدم فيها أيضاً الأوبرات والسيمفونيات وأيضاً عروض البالية) . كما أن سيرك موسكو القومي أصبح مجرد ظل لشهرته السابقة . أما من الناحية الإيجابية ، فإن انتهاء سيطرة الدولة قد سمح بانفجارات في عدد من مجموعات الرقص والتمثيل المسرحي في جميع أنحاء البلاد ، ويتم الإعلان عن معظمها بالكلمة المسموعة .

### المتعصبون للرياضة

تتمتع كرة القدم بجمهور كبير وعنيف ، كما أن الفريق القومي الروسي هو عادة من أفضل المنافسين الأوروبيون في هذا المجال . كما أن الهوكي الجليدي من أكثر الرياضات شعبية ، ولكن جودة اللعب قد أعاقها اللجوء السياسي لأفضل لاعبيها وانضمامهم إلى الفرق المحترفة في كلاً من أمريكا الشمالية وأوروبا .

أما بالنسبة للاشتراك فإن الروس مازالوا محلك سر . وأصبحت رياضة التنس أكثر انتشاراً بالرغم من قلة

الملاعب وبعدها عن بعض بمسافات شاسعة . وفي الشتاء، تصبح رياضة التزحلق على الجليد أو التزحلق عبر البلاد هي المفر الوحيد الذي يلجأ إليه الذين يعيشون في أماكن مغلقة لفترة طويلة . ولعبة الجولف في انتشار مذهل (حيث يبدو أنها تنمو مع الصفقات التجارية) حيث بدأت موسكو في إنشاء ملعبين ووضع المزيد في مراحل التخطيط المقبلة .

كان الاتحاد السوفيتي - حتى انهيار الشيوعية عام 1991 ، لا يملك غير ملعب واحد للجولف في ولاية جورجيا . وقد بني هذا الملعب خصيصاً للرئيس الأمريكي دوايت ايزنهاور ، الذي كان يأمل إلى السفر إلى الاتحاد السوفيتي لحضور القمة مع خروشوف . وقد قضى تماماً على هذه الفكرة بعد أن تم ضرب طائرة تجسس أمريكية فوق الأراضي الروسية وألقي القبض على قائدها . ومن الواضح أن ملعب الجولف لم يستخدم على الإطلاق .

### جنبي عش الغراب

وهو حدث يتم خلال شهري أغسطس وسبتمبر . حيث تتجه العائلات الروسية وهي مسلحة بسلاسل الرحلات والدلاء إلى أقرب غابات موسكو لجنبي نبات

عش الغراب البري . كما يصاحب ذلك أيضاً موت  
عشرات الروس من تناول عش الغراب السام . وما زال  
هذا النوع من الطقوس سائداً مثل البيسبول في أمريكا .  
إذا دعيت للاشتراك في هذا الحدث ، فلا بد من ذهابك .  
خذ معك زوج من الأحذية المضادة للمياه ، ذات الرقبة  
العالية ، وامتنع تماماً من تناول بعض من عش الغراب  
أثناء القطف ، إلا إذا كنت متأكداً 100 في المائة مما تأكله .

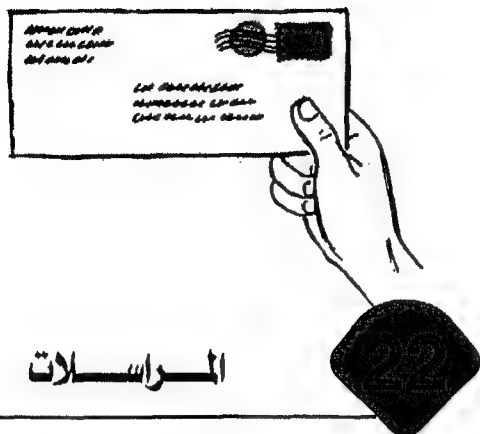


## جمل روسية ثابتة



بالروسية	بالعربية
Da	نعم
Nyet	لا
Horosho	جيد
ploho	سيء
Tak sebe	حسن
Do - bray utro	صباح الخير
Spo-koy - oynochi	مساء الخير
Pozhaluysta	من فضلك / مرحباً
Spasibo	شكراً
Izvinite	عفواً
Zdra - vst - vyte	أهلاً
Do svi - dan - ya	وداعاً

Poka	وداعاً
Kak vas zovut ?	ما اسمك ؟
Ochen priyatno	سعيد بلقائك
Kak dela ?	كيف حالك ؟
Ged - eya bliz - hay - sheye o - tdele - niye mllitsil ?	ما هو أقرب قسم للشرطة ؟
Kak eto skazat po russky ?	كيف تقول ذلك بالروسية ؟
Vy go - vo - rite po Angliysky ?	هل تتكلم الإنجليزية ؟
Ya ne pon - e - may - u	لا أفهم ذلك



إذا كان هناك أي أمل في وصول مراسلاتك إلى الجهة  
المرسلة إليها (إن النظام البريدي الروسي من أكثر النظم  
التي لا يمكن الاعتماد عليها في العالم) فيجب كتابة  
العنوان باللغة الروسية وأيضاً بلغتك المحلية . والعناوين  
تكتب كالآتي :

**Mikhail Gorbachev**

**Kutuzovsky Prospekt 7/4**

**Korpus 5 Kv8**

**Moscow , Russia**

لاحظ أن اللقب مثل مستر أو مسز غير مستخدم .  
وكوتوزوفسكي بروسبيكت هو اسم الشارع ، يتبعه رقم  
الشارع ثم الشرطه ، ثم تعريف آخر ثانوي (لأن الأبنية  
عادة تشترك في نفس رقم الشارع) .

Korpus 5 هو الرقم الفعلي للمبنى في مجمع المباني  
و Kv8 ، وهو رقم الشقة ، والرقم البريدي الكودي غير  
مألوف في روسيا .





## أرقام هاتفية هامة ومفيدة



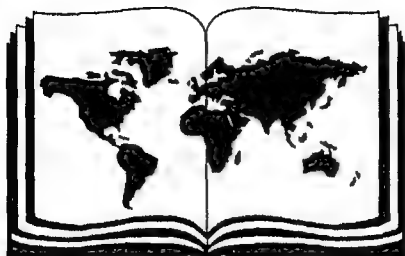
إذا كنت تطلب موسكو من خارج المدينة ولكن داخل روسيا ، اطلب رقم 8 ، وانتظر حتى تسمع رنين ، ثم اطلب الرقم الكودي للمدينة ثم رقم الهاتف . ولحجز مكالمة من خلال العامل الدولي ، اطلب رقم 8 ، وانتظر حتى تسمع الرنين ، ثم اطلب رقم 194 أو 196 .

7 الرقم الكودي لروسيا  
الأرقام الكودية للمدن :

095	موسكو
812	سانت بيترسبرج
02	الشرطة
01	المطافيء
03	الإسعاف
04	تسرب الغاز

100	الوقت
	حجز السيارات
	موسكو
578 - 5646	آفيز
151 - 5426	هيرتز
	سانت بيترسبرج
3122 - 6312	آفيز
272-5045	هيرتز
	المراكز الطبية في موسكو
956 - 3366	الأمريكية
931 - 5018	الكندية
280 - 7138 و 280 - 8374	الدولية
251 - 6099	الأوروبية
	المركز الأمريكي للعناية بالأسنان
236 - 8108 / 5471	
	عيادة سوفتيل للأسنان
488 - 8279 أو 488 - 8000	
	في حالة الطوارئ
	المراكز الطبية بسانت بيترسبرج
236 - 1730	المركز الطبي الأمريكي

	الغرفة التجارية
923 - 4323	التليفون
230 - 2455	الفاكس
229 - 7635	بورصة موسكو المركزية
232 - 5500	بورصة سانت بيترسبرج
	خدمات الكوريير
253 - 1641	فيديرال اكسبريس
01 - 2585	DHL
	المراكز التجارية الدولية
256 - 6303	موسكو
112 - 9272	سانت بيترسبرج
23 - 37 - 35	نوفو سبيرسك
188 - 9538	بورصة موسكو للسلع
292 - 9139 و 8644 - 292	وزارة الاقتصاد
923 - 3456	وزارة المالية
290 - 5366	وزارة الصحافة والإعلام
220 - 4500	وزارة الثقافة
292 - 9632	بنك موسكو الدولي
279 - 0333	بنك سانت بيترسبرج للإبداع



## کتاب وعناوین شبکات الإنترنت

24

**Russia 2010 and What It Means for the World** by Daniel Yergin and Thane Gustafson. Random House, New York, 1993. A thought-provoking look at what the future holds for Russia economically and socially.

**Comrade Criminal** by Stephen Handelman. Yale University Press, 1997. Handelman is the most authoritative source on the Russian mafia.

**In Confidence** by Anatoly Dobrynin. Random House, New York, 1995. Forget all those sugar-coated, self-serving histories of the Cold War written by American politicians. Dobrynin, who was Moscow's man in Washington during the reign of six U.S. presidents, gives the Russian view of dealing with power. This may be the best Cold War history yet written.

**The Conquest of a Continent: Siberia and the Russians** by W. Bruce Lincoln. Random House, New York, 1994. A fascinating adventure story of how Siberia was occupied by the Russians.

**Down with Big Brother: The Fall of the Soviet Empire** by Michael Dobbs. Alfred A. Knopf, New York, 1997. Vivid anecdotal history by a *Washington Post* correspondent who witnessed it firsthand.

## Internet Addresses

### **BISNIS: Business Information Service of the Newly Independent States**

<http://www.itaiep.doc.gov/bisnis/bisnis.html>

Run by the U.S. State Department, this web page is remarkably frank in its advice and analysis. A good place to begin the learning process. Features daily updates.

### **Russia Today**

<http://www.russiatoday.com>

A quality news magazine updated daily. It includes excellent links to other sites and an archive that's fast, comprehensive and free.

### **Lonely Planet**

<http://www.lonelyplanet.com/dest/eur>

Comprehensive information on Moscow and St. Petersburg as well as tidbits about the region.

### **CityNet**

<http://www.citynet/countries/russia>

Contains good practical information on several Russian cities.

### **Yahoo Travel: Russia**

<http://travel.yahoo.com/destinations/Europe/countries/Russia/>

A comprehensive travel site for travelers and those already in Russia. Includes a weather forecast, currency converter, and specific information for Moscow and St. Petersburg.











## صدر أيضاً للناسر

---

سلسلة : جواز سفر / الولايات المتحدة الأمريكية

سلسلة : جواز سفر / اليابان

سلسلة : جواز سفر / الصين

سلسلة : جواز سفر / جنوب أفريقيا

سلسلة : جواز سفر / المملكة المتحدة

سلسلة : جواز سفر / فرنسا

سلسلة : جواز سفر / كوريا

سلسلة : جواز سفر / روسيا

سلسلة : جواز سفر / إيطاليا

سلسلة : جواز سفر / ألمانيا





## النجاح

في المعاملات التجارية الدولية  
ليس فقط نجاح لمنتجاتك أو خدمتك  
أو شروطك أو مواعيد تسليمك للمنتج

## النجاح

في مجال المعاملات التجارية  
هو نجاح للشعوب والتقاليد والعلاقات

جواز سفر / روس

سيساعدك على :

- ✓ تجنب الأخطاء في السلوك الاجتماعي
- ✓ التعرف على قيم الروس
- ✓ قنهم الأسباب وراء أساليبهم
- ✓ تطوير أسلوب المفاوضات بطرق

لا تغادر بلدك بدون جواز سفر



**Arab Nile Group**

CAIRO - EGYPT

I.S.B.N 977 - 5919 - 50 - 9

**WORLD TRADE PRESS®**

Professional Books for International Trade

California, USA

